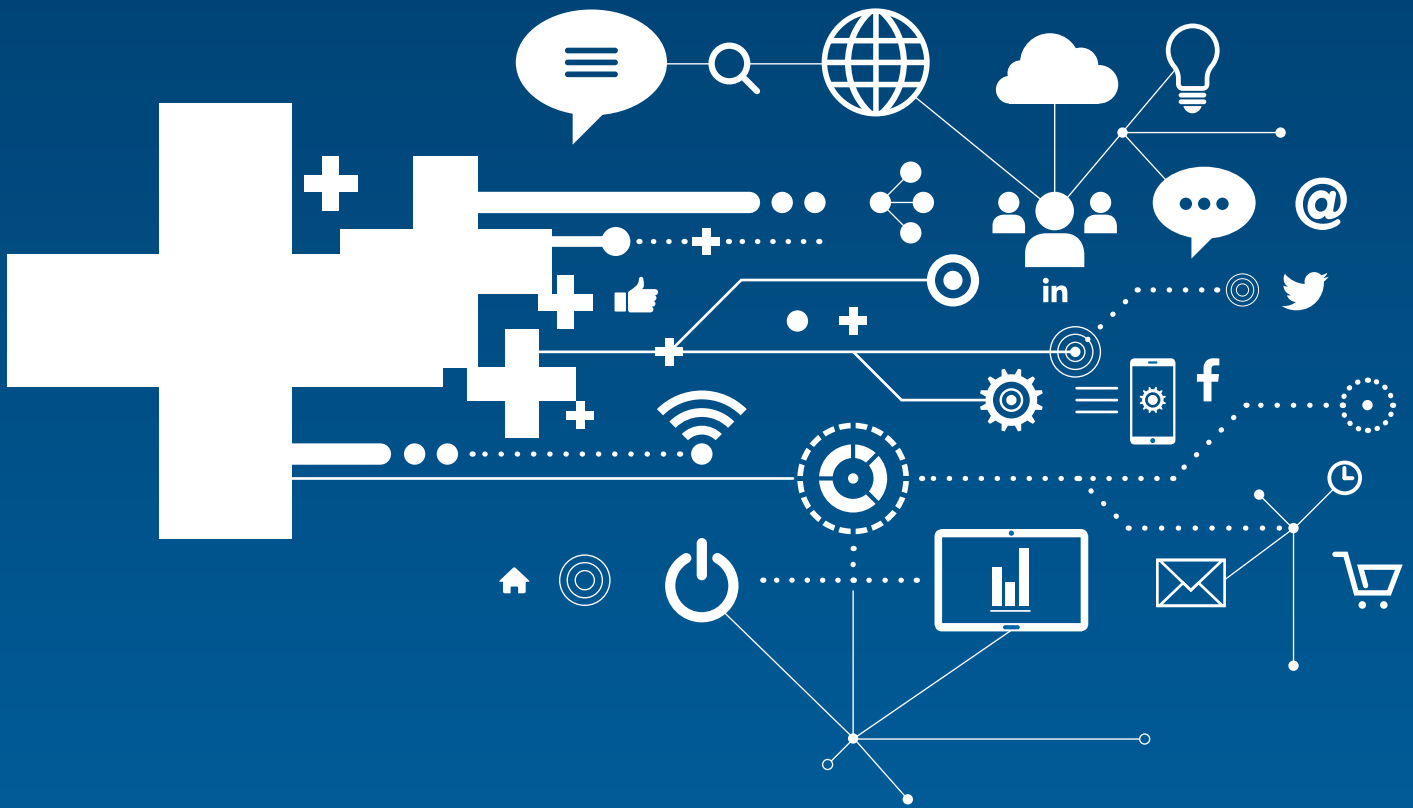




School of  
Management and Law

## Swiss Marketing Leadership Studie 2016 Digitale Transformation im Marketing

Eine Studie von F. Hannich, R. Fuchs, B. Rüeger, M. Hüttermann,  
M. Klaas, S. Müller, M. Rauch, P. Bissig, D. Kübler



Lösungspartner

**SAP Hybris** (v)

Umsetzungspartner

» **ADVANIS**

**bsi**

**gateB**

Empowering  
Marketing Performance

**ioz** Informations  
Organisations  
Zentrum

**solutions**  
collaboration solutions

**msdirect**

**SDV**  
Schweizer Dialogmarketing Verband

**crm** MARKETING  
LEADERSHIP  
KONFERENZ  
SWISS CRM FORUM



# Management Summary

Marketing als unternehmerische Aufgabe wird laufend schwieriger und gleichzeitig schneller, da moderne Marketing-Teams sich durch ein immer dynamischer und komplexer werdendes Umfeld navigieren müssen. Dazu kommt die aktuell nötige Transformation in die digitale Welt. Manche Unternehmen betrachten diese Entwicklung negativ als Bedrohung des Status quo – andere als Chance, als Herausforderung, die offensiv angegangen werden muss.

Dabei müssen Unternehmen sich einem veränderten Kundenverhalten und veränderten Kundenerwartungen stellen und neue Werkzeuge und Technologien beherrschen sowie dazu nötige Fähigkeiten im Unternehmen aufbauen. Wir haben untersucht, wo Schweizer Unternehmen diesbezüglich stehen und wie fit sie sind, mit diesen Entwicklungen schrittzuhalten.

Kapitel 2 zeigt auf, dass die Wichtigkeit der Digitalen Transformation über verschiedene Branchen und Kunden hinweg erkannt wird. Dabei zeigen die Schweizer Unternehmen starkes Selbstbewusstsein in Bezug auf die Qualität der digitalen Transformationsprozesse. Des Weiteren kann ausgewiesen werden, dass das Thema Digitale Transformation im Marketing der Unternehmen angekommen ist, wobei allerdings viele Unternehmen noch am Anfang des Transformationsprozesses stehen.

Auch wenn diese Erkenntnisse positiv sind und den Wandel über alle Branchen hinweg dokumentieren, zeigt sich im internationalen Vergleich, dass es für Schweizer Unternehmen noch grosse Herausforderungen zu meistern gibt, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können.

Ebenso hat die Digitale Transformation bei B2C-Unternehmen einen signifikant höheren Stellenwert als bei B2B-Unternehmen. Die Basis für die Digitale Transformation legen zwei Faktoren: Kultur/Kompetenzen sowie Ressourcen (finanziell, personell, IT). Dabei zeigt sich, dass sich die Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitenden offensichtlich schwieriger gestaltet als die Genehmigung von Budgets.

Unternehmen planen mehr denn je, ihre Investitionen im

Bereich des Kundenbeziehungsmanagements zu erhöhen (Kapitel 3). Die Bereitschaft, in Kundenbeziehungsmanagement zu investieren, ist dabei sehr eng mit dem Stand der Digitalen Transformation im Unternehmen und dessen Branche verknüpft.

Zudem kann festgehalten werden, dass der Trend zu professioneller Kundenbeziehungsmanagement-Software anhält.

Unternehmen sehen vor allem ihre Stärken hinsichtlich Kundenbeziehungsmanagement bei qualifizierten Mitarbeitern und einer schlagkräftigen Organisation sowie beim Angebot als solchem. Zugleich weisen sie jedoch nach eigenem Bekunden grosse Defizite bei der Wirkungsmessung aus.

Erfreulich ist, dass das Kundenbeziehungsmanagement als Treiber der Digitalen Transformation gilt, denn es ermöglicht die Digitale Transformation im Marketing durch Kombination von strategischer Kundenorientierung und Datenverfügbarkeit.

Das Produktmanagement (Kapitel 4) der Schweizer Unternehmen ist darauf fokussiert, in kürzer werdenden Abständen Innovationen zu schaffen und auf den Markt zu bringen. Weniger Leidenschaft wird jedoch für die Lebenszyklusphasen nach der Markteinführung entwickelt: Ein ganzheitliches, toolbasiertes Product-Lifecycle-Management über alle Phasen des Produktlebenszyklus betreiben nur die wenigsten. Im Zeitalter von Industrie 4.0 halten die Schweizer Unternehmen dies mehrheitlich immer noch nicht für notwendig.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Schweizer Unternehmen verstanden haben, dass die Digitale Transformation das Marketing grundlegend verändern wird. In vielen Unternehmen herrscht rege Aktivität, es fehlt jedoch an strategischer Verankerung, Systematik – und vor allem Ressourcen. Das Kundenbeziehungsmanagement wird häufig als Katalysator genutzt und profitiert stark von der digitalen Kommunikation. Im Produktmanagement spielen Methoden und Tools zur Digitalisierung des Produktlebenszyklus jedoch noch eine geringe Rolle.

# Inhalt

## **3      Management Summary**

## **6      1. Einführung**

- 1.1. Marketing Leadership
- 1.2. Ziele der Studie
- 1.3. Aufbau der Studie
- 1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf

## **14     2. Digitale Transformation im Marketing**

- 2.1. Wichtigkeit der Digitalen Transformation wird erkannt
- 2.2. Höherer Stellenwert bei B2C-Unternehmen
- 2.3. Basisfaktoren der Digitalen Transformation: Kultur / Kompetenzen und Ressourcen

## **29     3. Kundenbeziehungsmanagement**

- 3.1. Status quo – Rekordanteil plant Kundenbeziehungsmanagement-Investitionen
- 3.2. Erfolgsfaktoren – Stärken bei Mitarbeitern und Organisation sowie beim Angebot
- 3.3. Trends – Kundenbeziehungsmanagement als Treiber der Digitalen Transformation

## **38     4. Produktmanagement**

- 4.1. Status quo – Fokus liegt auf Innovation und Markteinführung
- 4.2. Erfolgsfaktoren – Die «Do's and Don'ts» 2016
- 4.3. Trends – Was gestern das CRM-System war, ist im Zeitalter von Industrie 4.0 das PLM-System

<b>46</b>	<b>5. Fazit – Wo stehen Schweizer Unternehmen bezüglich der Digitalen Transformation im Marketing?</b>
<b>47</b>	<b>6. Fragebogeninhalt</b>
<b>48</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>
<b>49</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>
<b>50</b>	<b>Autoren der Studie</b>
<b>52</b>	<b>Beteiligte Experten und Autoren</b>
<b>53</b>	<b>Partner</b>
<b>56</b>	<b>Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management</b>

# 1. Einführung

## 1.1. Marketing Leadership

Moderne Marketing-Teams navigieren durch ein immer dynamischer und komplexer werdendes Umfeld. Marketing als unternehmerische Aufgabe wird damit laufend schwieriger und gleichzeitig schneller. Dazu kommt die aktuell nötige Transformation in die digitale Welt. Manche Unternehmen betrachten diese Entwicklung negativ als Bedrohung des Status quo – andere als Chance, als Herausforderung, die offensiv angegangen werden muss. Als Chance auch deshalb, weil sie noch nie so viel über unsere Kunden wussten wie heute. Die Frage stellt sich dann aber, was sie mit diesem Wissen machen.

In den letzten Jahren haben Unternehmen zunehmend feststellen müssen, dass sie sich über die Kundenzufriedenheit alleine nicht mehr differenzieren können, und sie streben nach Höherem. Kunden sollen nicht mehr nur zufrieden sein, sondern begeistert, und zwar so begeistert, dass sie die Unternehmen gleich weiterempfehlen. Customer Experience Management über alle Touchpoints hinweg und Tools wie Customer Journey Maps und Personas sind nicht mehr wegzudenken.



«Entscheidungs-träger haben oft noch nicht durchblicken können,

welche Potenziale für ihre Unternehmung im Bereich der Digitalen Transformation möglich sind. Dies gilt es zeitnah anzugehen, da sie ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sind.»

Walter U. Andres, ADVANIS AG



«Die Themen sind noch zu stark in ICT-Händen oder auch bei Beratern verankert. Digitale Transformation ist Chefsache und betrifft das gesamte Unternehmen. Treiber sollen aber Marketing und Vertrieb sein.»

Daniel Billo, MS Direct AG

Vor 5 Jahren haben wir untersucht, wie Unternehmen in der Schweiz ihre Kunden emotionalisieren wollen. Die Top-Antworten waren: 1. Qualität, 2. Intensivierung des persönlichen Kontakts, 3. Kundenorientierte Innovationen, 4. Service-Leistungen und 5. Emotionalisierung des Markenimages. In den letzten 5 Jahren ist viel passiert. Unternehmen, die schon seit mehreren Jahren die Erwartungen ihrer Kunden regelmässig messen, haben feststellen können, dass sich diese Erwartungen über die Zeit hinweg laufend verschieben können. In den letzten Jahren sind zahlreiche neue Werkzeuge entwickelt worden, welche helfen, die Kundenperspektive zu erfassen. Neue Technologien eröffnen neue Messmöglichkeiten, die zusätzliche Kundendaten generieren.

Die Digitale Transformation hat Auswirkungen darauf, wie das Marketing in Zukunft Wert schaffen wird:

- durch die Akquise von neuen Kunden mittels Nutzung von digitalen Möglichkeiten,
- durch die Entwicklung von bestehenden Kunden mit neuen Messinstrumenten und Kommunikationskanälen,
- durch neue Leistungen mit digitalen Komponenten und
- durch Pflege von bestehende Leistungen mit neuen Messinstrumenten und digitalen Werkzeugen.

Abb. 1: Erfolgspositionen Schweizer Unternehmen

**UNTERNEHMEN MIT KONKURRENZVORTEILEN IN DER AKQUISITION WERDEN BESONDERS HÄUFIG WEITEREMPFOHLEN. VORTEILE IN DER LEISTUNGSPFLEGE BRINGEN GEWINNWACHSTUM**

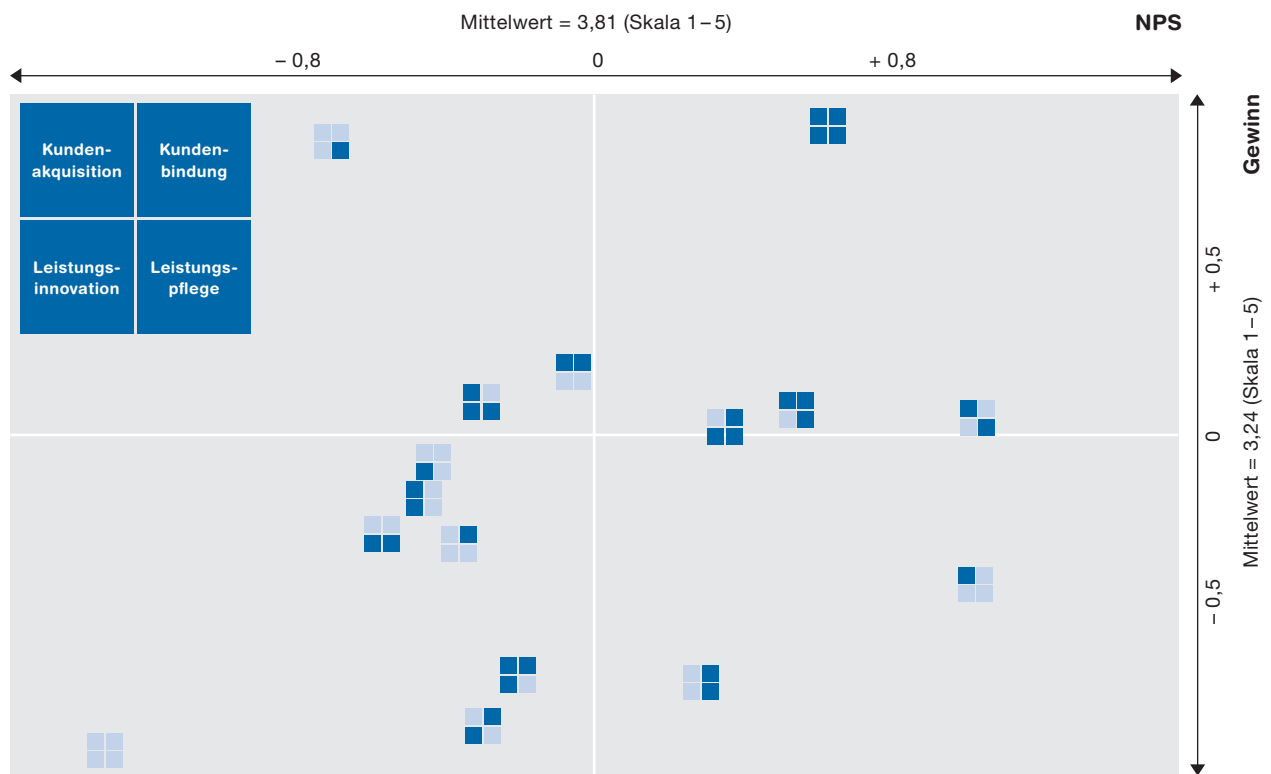


Abb. 1 zeigt, dass die Unternehmen, die aktuell ihre Stärken lediglich in der Leistungspflege sehen, diejenigen Unternehmen sind, die mit das höchste Gewinnwachstum zu verzeichnen haben. Auf der andere Seite verzeichnen Unternehmen, die ihren Fokus auf die Leistungsinnovation legen, eher Verluste, können dafür allerdings eine hohe Weiterempfehlungsrate ihrer Kunden nachweisen.

Unternehmen müssen sich veränderndes Kundenverhalten und Kundenerwartungen und neue Werkzeuge und Technologien beherrschen und dazu nötige Fähigkeiten im Unternehmen aufbauen. Wie dies gelingen kann, zeigen u. a. die Cases von Robert Schumacher und Bastian Schneider (S. 8 und 9) sowie von Dr. Angelika Scheifele (S. 22–24) eindrücklich.



«Die Digitale Transformation bringt mehr Business Intelligence mit sich – auch ins CRM. Personalized, Proactive und Predictive ist die neue Devise»

Tobias Herzog, IOZ AG

# Die Digitale Transformation als unternehmerische Chance begreifen Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

Robert Schumacher und Bastian Schneider

Die digitale Welle rauscht über den Globus, schafft neue Möglichkeiten und revolutioniert die Welt. Verhalten und Bedürfnisse der Menschen ändern sich dramatisch. Neue Wettbewerber erneuern die Spielregeln etablierter Branchen und fordern die Platzhirsche von gestern zum Existenzkampf heraus. Wertschöpfungsketten werden neu definiert – kürzer, direkter, schneller. Es gibt keine Länder, keine Branchen, keine Unternehmen, die nicht betroffen sind.

Jedes Unternehmen muss sich auf die neuen Anforderungen einstellen, muss Kompetenzen, Tools und Arbeitsweisen aufbauen. Wenn es die Chancen nutzen will, die in der Digitalen Transformation liegen. Denn: «Alles was digitalisierbar ist, wird digitalisiert werden. Alles.» (Peter Glaser, GDI Impuls, No 1 / 2015: It's D-time). Hier ein paar bekannte Beispiele:

- Uber stellt sich zwischen Menschen mit dem Bedürfnis, von A nach B zu gelangen, und die Taxifahrer. Weil die Kundendaten und so die Kundenbeziehung nun bei Uber liegen, haben die Taxifahrer einen schweren Stand und müssen ihr Geschäftsmodell neu erfinden.
- Airbnb verbindet – auch datenbasiert – Menschen mit Übernachtungsbedürfnissen und Menschen mit Übernachtungsplätzen. Die neue Art zu übernachten stellt die Hotelleriebranche vor neue Herausforderungen.
- Während die Neuauflage der Schallplatte als digitale Compact Disc nur ein Kopieren der analogen Technik ist, stellen die Musik-Streamingdienste wie Spotify eine Prozessmusteränderung dar, die die gesamte Musikindustrie disruptiv verändert hat.

## DAS BEISPIEL BRAND LEADERSHIP CIRCLE

### Von der Druckerei zum führenden Verbund für markenorientierte Unternehmensentwicklung

Ein gutes Beispiel für gelungene Transformation ist die ehemalige Druckerei Victor Hotz aus Zug. Der Anteil des Druckgeschäfts macht heute aber nur noch einen Bruchteil des Umsatzes aus, was dem unternehmerischen Denken von Fabian Hotz, Sohn des Firmengründers, zu verdanken ist.

Denn schon in den 90er Jahren forcierte er ein radikales Umdenken und strebte die Neuorientierung seines Unternehmens an. Er fand sie mit Erfolg in der Dienstleistungsindustrie – und zwar an den bis dato kulturellen Schnittlinien zwischen strategischer Unternehmensberatung und Kreativwirtschaft.

Aus Victor Hotz wurde der Brand Leadership Circle, der heute mit ca. 150 Mitarbeitenden alle Kompetenzen abdeckt, um Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen: von der strategischen Markenentwicklung für Zukunftskraft in Selbstverständnis, Auftritt und Kultur über eine Marketing- und Kommunikationsberatung, welche die Relevanz der Angebote, Botschaften und Erlebnisse erhöht, bis zur Steigerung der Marketing Performance mittels datengestützter Methoden und Automatisierungslösungen.

Wenn man mit ihm spricht, weist Fabian Hotz unermüdlich darauf hin, dass sich Unternehmen heute permanent verändern und immer wieder neu im Markt positionieren müssen. Transformationskompetenz ist zu DER unternehmerischen Kompetenz geworden. Und Marke kann dabei ein mächtiges, hilfreiches Instrument sein. «Transformation ist das neue Normal»: Eine Erkenntnis, die sich noch nicht überall herumgesprochen hat.

Beim Brand Leadership Circle wird Marke seit vielen Jahren als Instrument ambitionierter Zukunftsgestaltung eingesetzt. Sie wird zum Symbol und Motor der Veränderung gemacht – auf kultureller, prozessualer und leistungsspezifischer Ebene. Und das funktioniert hervorragend. Dies



wurde beim Aufbau des Brand Leadership Circle, seiner Unternehmen Hotz Brand Consultants, Calydo und GateB sowie im Rahmen von Beratungsmandaten immer wieder bestätigt. Über die Jahre entstand so eine eigene Methodik, wie man Unternehmen mit Kraft der Marke führen und entwickeln kann: Brand Leadership. Folgende Erfolgsfaktoren haben sich dabei als besonders nützlich erwiesen:

1. Finde eine einzigartige, eigene Lösung auf die Herausforderung der Digitalen Transformation; sobald du anderen Unternehmen hinterherläufst, hast du deine Zukunft schon verloren.
2. Starte deine Transformation im Kleinen (aber starte noch heute!) und lerne schnell, wie du das, was funktioniert, verstärken und skalieren kannst. Trenne dich von allem, was nicht aus sich selbst heraus eigene Dynamik entwickelt.
3. Kannibalisieren aktiv dein eigenes Geschäft, anstatt es durch andere kannibalisieren zu lassen; lass dich nicht aufhalten von alten Glaubenssätzen und Identifikationsmerkmalen.
4. Denke Innovationen nicht länger als linearen, logischen Evolutionsschritt, sondern vielmehr ausgehend vom zukünftigen Kundenbedürfnis, welches eventuell auf den ersten Blick gar nichts mit dir zu tun hat.
5. Kenne das wirkliche Bedürfnis deiner Kunden genau und ziele kompromisslos darauf ab. Sei hier sehr gewissenhaft. Es ist ganz sicher nicht das, was heute dazu allgemein bekannt ist.
6. Schaffe dir «Schnellboote» ausserhalb deiner, in der Regel schwerfällig gewordenen Organisation. Kultiviere in diesen neuen Organisations-Gefässen eine Kultur der Zukunft. Und sei wachsam: Irgendwann wird sich die Gelegenheit bieten, das Neue mit dem Alten zu etwas Grösserem zusammenzuführen.
7. Bei allem, was du tust: denke immer integriert; es gibt keine getrennten Welten physisch/online – weder bei Kampagnen noch bei Marken oder Geschäftsmodellen.
8. Vernetze dich eng und vielschichtig mit den in ihren Bereichen führenden Spezialisten – den Weg, der vor dir liegt, wirst du nicht alleine schaffen.



Die Transformations-Erfahrungen der letzten 20 Jahre helfen den Experten des Brand Leadership Circle heute, andere Unternehmen bei ihrer Entwicklung glaubwürdig, kompetent und zielführend zu unterstützen. Und hierin steckt die Besonderheit an diesem Beispiel: Der Brand Leadership Circle hat nicht nur demonstriert, wie sich eine Druckerei in eine expandierende Unternehmung transformieren lässt. Er hat vor allem gezeigt, wie sich aus dem dabei Gelernten wiederum ein eigenes, völlig neues Geschäftsmodell machen lässt.

#### Autoren



#### Robert Schumacher

Director Customer & Marketing Intelligence, gateB

#### Bastian Schneider

Strategy Director, Hotz Brand Consultants

## 1.2 ZIELE DER STUDIE

**Letztes Jahr führte das Institut für Marketing Management das erste Mal die Swiss Marketing Leadership Studie durch. Die Studie ist das Resultat aus der Fusion der beiden bewährten Studienformate «Swiss CRM» und «Swiss Product Management» und erfreute sich bereits bei der Erstdurchführung grossen Anklangs. Dieses Jahr thematisiert sie mit der «Digitalen Transformation im Marketing» ein hochaktuelles Fokusthema.**

Die Swiss Marketing Leadership Studie 2016 behandelt sowohl das Trendthema der Digitalen Transformation im Marketing als auch die beiden Kompetenzbereiche von Unternehmen: das Management von Kunden (Kundenbeziehungsmanagement) und das Management von Leistungen (Produktmanagement).

Folgende Hauptziele werden mit der diesjährigen Studie verfolgt:

### 1) Untersuchung des Status quo der Digitalen Transformation in Schweizer Unternehmen

Zu verstehen, wie sich die Digitale Transformation im Marketing in den Schweizer Unternehmen 2016 darstellt, ist Kern der vorliegenden Studie. Ist der Bedarf nach einer Digitalen Transformation im Marketing in Schweizer Unternehmen vorhanden oder ist sie bereits längst umgesetzt? Unterscheiden sich B2B- von B2C-Unternehmen und welche Faktoren spielen bei der Digitalen Transformation eine entscheidende Rolle? Durch die Beantwortung dieser und weiterer Fragen wird aufgezeigt, wie sich die Schweiz 2016 bezüglich der Digitalen Transformation im Marketing präsentiert.

Mit der Unterscheidung nach Unternehmenserfolg in «Top-», «Silver-» und «Underperformer» schafft die Studie noch einen weiteren Mehrwert: Die vorliegende Swiss Marketing Leadership Studie verknüpft statistische Auswertungen mit dem Unternehmenserfolg der Befragten. So kann erklärt werden, was erfolgreiche Marketing Manager von ihren weniger erfolgreichen Kollegen unterscheidet. Für Schweizer Marketing Manager kann diese Information für Strategieüberlegungen innerhalb ihres Unternehmens von grossem Interesse sein.

### Einteilung in Performanceklassen

Top-Performer sind innerhalb der Swiss Marketing Leadership Studie 2016 diejenigen Unternehmen, welche sich besonders erfolgreich gegenüber ihren direkten Konkurrenten positionieren. Die Grundlage dieser Einteilung bildet die Selbsteinschätzung, wie erfolgreich diese Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten in ausgesuchten Bereichen sind: Die betrachteten Kennzahlen sind dabei die Bedürfniserfüllung durch hochstehende Leistungen auf Seiten der Kunden, Weiterempfehlungsrates, Gewinn- sowie Umsatzzuwachs. Aus den Antworten wurde ein Erfolgsscore gebildet und die Zulässigkeit mit Cronbachs  $\alpha$  geprüft. Silver-Performer bewegen sich um den Durchschnitt und der Erfolgsscore von Top-Performern ist mindestens eine Standardabweichung besser als der Durchschnitt.

## 2) Darstellung des Status quo und Entwicklung von Kundenbeziehungsmanagement & Produktmanagement in Schweizer Unternehmen

Die Studie hat den Anspruch, die Kernkompetenzbereiche Kundenbeziehungsmanagement und Produktmanagement aus einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten. Das Ziel ist es, einen umfassenden und wirklichkeitsgetreuen Überblick über die Sichtweise von Kundenbeziehungsmanagement und Produktmanagement, die organisatorische Verankerung, aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen in Schweizer Unternehmen zu liefern.

## 3) Identifikation und Beobachtung der bedeutendsten Kundenbeziehungsmanagement- und Produktmanagement-Trends

Die Marketing Leadership Studie prüft, welche der vielen Trendbegriffe in den Unternehmen Relevanz finden. Durch einen Quervergleich mit bisherigen Studien des Instituts für Marketing Management (IMM) der ZHAW lässt sich ermitteln, ob es sich bei den jeweiligen Themen nur um einen kurzfristigen Hype oder doch um einen bedeutenden Trend handelt. Anhand dieser Informationen kennen Unternehmen die Trends und können die Relevanz für ihr Unternehmen ableiten. Zudem wird das Trendthema Digitale Transformation vertieft behandelt.

## 1.3 AUFBAU DER STUDIE

Die Swiss Marketing Leadership Studie ist in drei Themenbereiche aufgeteilt. Nach dem Einleitungskapitel befasst sich der erste Teil der Studie mit dem diesjährigen Trendthema «Digitale Transformation im Marketing», der zweite Teil mit dem Kundenbeziehungsmanagement und der dritte Teil mit dem Produktmanagement in Schweizer Unternehmen. Nebst der Erfassung des Status quo werden aktuelle Entwicklungen und Trends in Schweizer Unternehmen aufgegriffen. Des Weiteren wird aufgezeigt, was erfolgreiche Marketing Manager besser machen.

Mit dieser Trendstudie wurde eine Basis für Mehrjahresvergleiche zu Marketing-Leadership-Themen in der Schweiz geschaffen. Eine jährliche Wiederholung der Studie wird zukünftig Vergleiche im Zeitverlauf und somit die Erfassung relevanter Entwicklungstendenzen ermöglichen. Erstellt wurde die vorliegende Studie durch ein erfahrenes Marketing-Management-Projektteam, welches von namhaften Praxisvertretern begleitet wurde, die Auswertungen kommentierten und Fallstudien beisteuerten.

Das Studiendesign orientiert sich an den im vorangehenden Kapitel formulierten Zielen. Damit eine inhaltlich breite Erhebung ermöglicht wird, wurde als Basis der Studie ein quantitatives Vorgehen zur Datenerhebung ausgewählt. Des Weiteren wurde der Fragebogen so gestaltet, dass er für Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branchen geeignet ist. Der Fragebogen wurde in deutscher Sprache erstellt und in einem nächsten Schritt auf Französisch übersetzt.

**1.4 BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND RÜCKLAUF**  
Gesamthalt wurden 2660 mittlere und grosse Unternehmen zufällig ausgewählt und telefonisch für die Teilnahme an der Studie angefragt. Als Zielgruppe wurden Führungspersonen im Marketing (Inhaber, Geschäftsführende, Marketing-, Kundenbeziehungsmanagement- oder Produktmarketing-Verantwortliche) definiert. Die 646 online ausgefüllten Fragebögen umfassen einen Mix aus Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen und entsprechen einer Rücklaufquote von 24,3%.

Gemäss den Zielen der Studie setzt sich die Grundgesamtheit der Trendstudie aus mittleren und grossen Unternehmen in der Schweiz zusammen. Dieser Vorgabe

entsprechen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens CHF 15 Millionen oder mindestens 50 Mitarbeitenden. Öffentliche und landwirtschaftliche Betriebe wurden von der Befragung ausgeschlossen. Des Weiteren erfolgte die Befragung aus forschungsökonomischen Gründen lediglich auf Deutsch und Französisch.

Die Bereitschaft zur Studienteilnahme wurde telefonisch erfragt. Bei einer positiven Rückmeldung seitens des Unternehmens wurde ein Link zur Umfrage per Mail versendet. Die nachfolgende Abbildung stellt die Aufteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse, Branchen- und Kundenzusammensetzung dar. Die Abbildung 3 zeigt die Funktionen der Antwortenden in ihrem Unternehmen auf.

Abb. 2: Branchenzugehörigkeit

**DIE TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN KOMMEN AUS ALLEN BEREICHEN DER SCHWEIZER WIRTSCHAFT**

Häufigkeiten in %

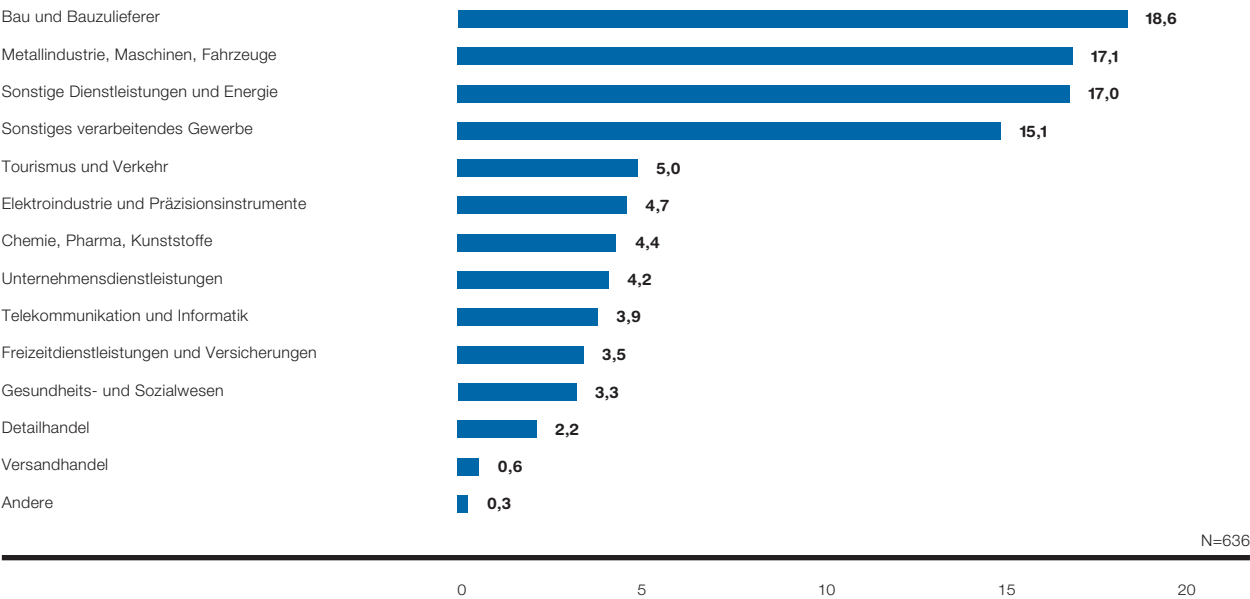
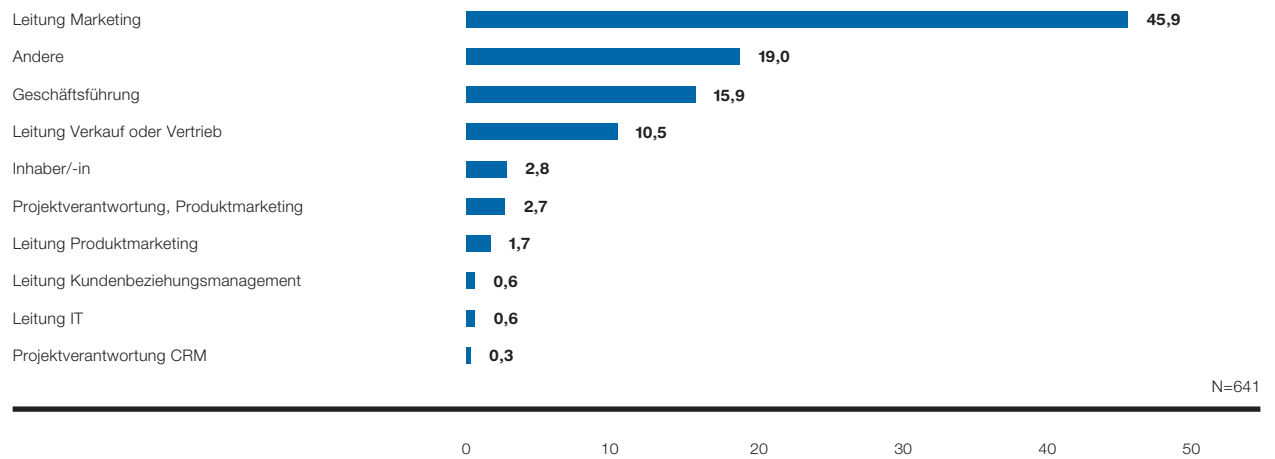


Abb. 3: Funktion der Antwortenden in den Unternehmen

# **DIE ZIELGRUPPE DER MARKETINGVERANTWORTLICHEN WURDE ERREICHT**

Häufigkeiten in %



## 2. Digitale Transformation im Marketing

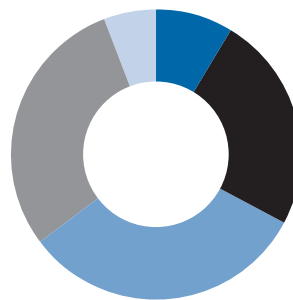
### 2.1 WICHTIGKEIT DER DIGITALEN TRANSFORMATION WIRD ERKANNT

Die Digitale Transformation stellt Unternehmen international und auch in der Schweiz vor Herausforderungen. Um ein erstes Bild über die aktuelle Situation dieser Transformationsprozesse in der Schweiz abzubilden, wurden die Teilnehmer der Studie gebeten, einzuschätzen, inwieweit das eigene Unternehmen in der Digitalen Transformation weiter vorangeschritten ist als die Konkurrenz. Dabei sahen sich viele der Unternehmen in einer eher führenden Rolle im Vergleich zu ihren Hauptwettbewerbern (Mittelwert von 3,01). 32,8% der befragten Unternehmen gaben an, dass sie im Transformationsprozess weiter vorangeschritten seien oder in wichtigen Teilaspekten vor ihren Mitbewerbern lägen. 32,1% sahen sich in einzelnen Teilbereichen vor ihrer Konkurrenz. Nur 35,1% sehen sich nicht in einer führenden Rolle. Diese Erkenntnisse zeugen von einem starken Selbstbewusstsein in Bezug auf die Qualität der digitalen Transformationsprozesse, der damit realisierten Ergebnisse für das Unternehmen oder ein hohes Potenzial für Differenzierung des Unternehmens gegenüber den Konkurrenten.

Abb. 4: Unser Unternehmen ist gegenüber unseren Hauptwettbewerbern in der Digitalen Transformation im Marketing weiter vorangeschritten

#### STARKES SELBSTBEWUSSTSEIN IN BEZUG AUF DIE QUALITÄT DER DIGITALEN TRANSFORMATIONSPROZESSE

Gültig trifft voll zu	8,8 %	
Gültig trifft eher zu	24,0 %	
Gültig teils teils	32,1 %	
Gültig eher nicht zutreffend	29,5 %	
Gültig trifft überhaupt nicht zu	5,6 %	



N=624



«Die Interaktion zwischen digitaler und physischer Welt erfordert kreative und neuartige Ansätze. Die Freundschaft mit dem Kunden legt die Basis für das langfristige Vertrauen und somit die Zusammenarbeit.»

Michael D. Trummer, isolutions AG

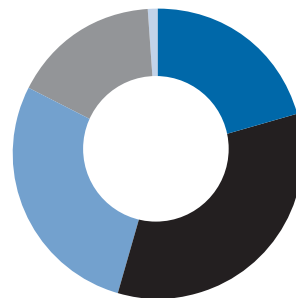
Um das Potenzial dieses Vorsprungs für das Marketing im Unternehmen abschätzen zu können, ist es wichtig, das Potenzial der Digitalen Transformation im Markt bzw. in der relevanten Branche zu verstehen. Die Teilnehmer der Studie gaben an, dass die Digitale Transformation im Marketing in ihrer jeweiligen Branche eine grosse Rolle spielte. Über alle Branchen hinweg ergab sich ein Mittelwert von 3,57. 54,6% der Befragten stimmten der Aussage: «Digitale Transformation im Marketing spielt in unserer Branche eine grosse Rolle», voll oder teilweise zu. Im Gegensatz dazu stimmten 17,37% dieser Aussage nicht zu oder bezeichneten sie als nicht zutreffend.

Mit dem hohen Potenzial für das Marketing vieler Unternehmen stellt sich die Frage, inwieweit man sich innerhalb der Marketingorganisation mit dem Thema auseinandersetzt. Der Aussage: «Digitale Transformation ist ein Thema, mit dem wir uns im Marketing intensiv beschäftigen», stimmten 54,6% voll oder teilweise zu. 24,7% der Befragten schätzten dieses Statement als eher nicht oder überhaupt nicht zutreffend ein. Damit ist das Thema Digitale Transformation im Marketing der Unternehmen angekommen und wird als relevantes und wichtiges Thema eingeschätzt. Die Unternehmen haben auf der einen Seite das Potenzial in den einzelnen Märkten und Branchen erkannt und auch schon Massnahmen innerhalb des Marketings eingeleitet, um neue Wege der Kundeninteraktion zu nutzen.

Abb. 5: Digitale Transformation im Marketing spielt in unserer Branche eine grosse Rolle

### GROSSES POTENZIAL DER DIGITALEN TRANSFORMATION IM MARKT BZW. IN DER RELEVANTEN BRANCHE

Gültig trifft voll zu	20,7 %	
Gültig trifft eher zu	34,0 %	
Gültig teils teils	28,0 %	
Gültig eher nicht zutreffend	16,4 %	
Gültig trifft überhaupt nicht zu	0,9 %	

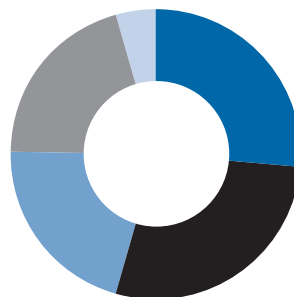


N=639

Abb. 6: Digitale Transformation ist ein Thema, mit dem wir uns im Marketing intensiv beschäftigen

### DAS THEMA DIGITALE TRANSFORMATION IST IM MARKETING DER UNTERNEHMEN ANGEKOMMEN

Gültig trifft voll zu	26,6 %	
Gültig trifft eher zu	28,0 %	
Gültig teils teils	20,7 %	
Gültig eher nicht zutreffend	20,5 %	
Gültig trifft überhaupt nicht zu	5,6 %	



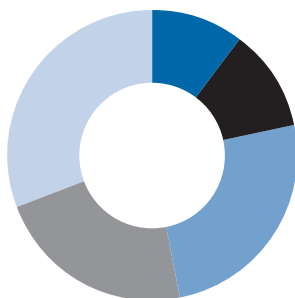
N=639

Aber handelt es sich hier nur um einen Trend, der in wenigen Wochen oder Monaten von einem neuen Thema abgelöst wird? Voraussetzung für die Verankerung und Nachhaltigkeit dieses Themas innerhalb der Unternehmen ist die Verankerung in der Unternehmensstrategie. Hier ergibt sich ein weniger klares Bild. Die Mehrzahl der Befragten (40,9%) gab an, dass die Digitale Transformation nicht oder eher nicht in der Strategie des Unternehmens verankert ist. 20,7% konnten in einzelnen Teilaspekten eine Verankerung sehen und 36,6% sahen eine Verankerung in der Unternehmensstrategie (trifft eher zu; trifft voll zu). Dies kann darauf hindeuten, dass viele Unternehmen sich noch am Anfang des Transformationsprozesses sehen, vielleicht einzelne Aktivitäten oder Projekte gestartet, aber noch keine strategischen Implikationen für das Unternehmen abgeleitet haben.

Abb. 7: Digitale Transformation ist in der Unternehmensstrategie verankert und wird im Marketing kommuniziert

### VIELE UNTERNEHMEN NOCH AM ANFANG DES TRANSFORMATIONSPROZESSES

Gültig trifft voll zu	10,3 %	
Gültig trifft eher zu	11,5 %	
Gültig teils teils	25,1 %	
Gültig eher nicht zutreffend	22,4 %	
Gültig trifft überhaupt nicht zu	30,6 %	



N=633

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Digitale Transformation in Schweizer Unternehmen kein neues Thema oder nur einer von vielen kurzlebigen Trends ist, vielmehr versuchen die Unternehmen die Vorteile dieser Geschäftsmodelle, Prozesse oder Technologien für sich zu nutzen, und treiben das Thema aktiv voran. Innerhalb der Schweiz sehen die Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile und Differenzierungspotenzial gegenüber ihren Konkurrenten und versuchen diese aktiv auszubauen und zu nutzen.

Auch wenn diese Erkenntnisse positiv sind und den Wandel über alle Branchen hinweg dokumentieren, zeigt sich im internationalen Vergleich mit aktuellen Studien z. B. von MIT Sloan: Strategy, not technology, drives digital transformation (MIT Sloan, 2015), dass es für Schweizer Unternehmen noch grosse Herausforderungen zu meistern gibt, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Speziell bei der strategischen Verankerung der Digitalen Transformation gibt es für die Unternehmen noch Potenzial.



Tabelle 1: Aussagen der Unternehmen bzgl. der Digitalen Transformation

**GROSSE HERAUSFORDERUNGEN FÜR SCHWEIZER UNTERNEHMEN**

Häufigkeiten in %

Aussagen	Mittelwert	Standardabweichung
Unser Unternehmen ist gegenüber unseren Hauptwettbewerbern in der Digitalen Transformation im Marketing weiter vorangeschritten	3,01	1,055
Digitale Transformation im Marketing spielt in unserer Branche eine grosse Rolle	3,57	1,022
Digitale Transformation ist ein Thema, mit dem wir uns im Marketing intensiv beschäftigen	3,52	1,203
Digitale Transformation ist in der Unternehmensstrategie verankert und wird im Marketing kommuniziert	2,97	1,196



«Der Digitalen Transformation wird erkennbar in vielen Branchen und im Marketing eine aktuell grosse Bedeutung beigemessen. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass bei der Umsetzung im eigenen Unternehmen und konkret in der Verankerung in der Unternehmensstrategie bzw. im Marketing oft noch Defizite gesehen werden.»

Univ.-Prof. Dr. Florian Siems, TU Dresden

## 2.2 HÖHERER STELLENWERT BEI B2C-UNTERNEHMEN

Nachdem in Kapitel 2.1 die Relevanz und der Status der Digitalen Transformation für das Marketing beschrieben wurden, stellt sich die Frage, welche Themen hierbei im Fokus der Unternehmen stehen. Die Teilnehmer der Studie wurden gefragt, inwieweit die identifizierten Themen in ihrem Unternehmen umgesetzt würden. So haben 50,6% der Befragten angegeben, dass innerhalb ihres Unternehmens digital publiziert werde und die entsprechenden Prozesse vollständig in die bestehenden Abläufe integriert würden. Ein ähnliches Bild zeichnet sich beim Thema Web Analytics ab, wo 43,5% angeben, die entsprechenden Prozesse vollständig integriert zu haben. Diese beiden Themen haben innerhalb der identifizierten Themen den höchsten Reifegrad. Ihnen folgen die Themen Online-Kundenfeedback mit 27,6% und digitaler Service mit 21,7%.

Werden die Themen betrachtet, die momentan umgesetzt werden, zeichnet sich ein ähnliches, wenn auch nicht so klares Bild. Auch hier liegen die digitale Publikation (21,1%), Web Analytics (20,7%) und digitale Services (22,9%) vorn. Jedoch gibt es zwei weitere Gruppen, welche sich mit dem Kundendialog (Online-Kundenfeedback (13,1%) und Community-Aufbau [16,5%] und der Datenanalyse bzw. -Nutzung (Data Mining (14,1%) und Marketing Automation [14,1%]) auseinandersetzen.

Im Bereich der geplanten Themen liegen die Schwerpunkte auf digitalen Services (22,4%) und Marketing Automation (21,7%), vor Themen, die auf einen Ausbau der Kundenloyalität über digitale Medien abzielen (Online-Kundenfeedback (20,6%), Community-Aufbau (17,5%), Loyalitätsprogramme [16,5%]).

Themen, die als nicht relevant eingestuft wurden, sind: Online-Chat mit 79,3%, Loyalitätsprogramme (61,8%) und der Aufbau von Self-Service-Portalen mit 59,8%. Darüber hinaus werden auch Themen wie Marketing Automation (57,7%), Data Mining (54,9%), Community-Aufbau (51,4%) und App-Bereitstellung (51,1%) genannt.



«Die Zeit ist reif für neue Ansätze bei Loyalitätsprogrammen, das Thema bleibt aber weiterhin zentral. Multifunktionale Kundenbindungs-Apps ersetzen die bekannten Plastik- und Bonusstempelpkarten.»

Daniel Billo, MS Direct AG



«Der Online-Chat hat sich bei den Studienteilnehmern noch nicht durchgesetzt. Das überrascht insofern, als er sowohl punkto Verkaufsförderung als auch Kundenerlebnis hervorragend abschneidet.»

Dr. Catherine B. Crowden, BSI

Auch wenn die Themen über alle Branchen betrachtet ähnlich gelagert sind, lassen sich signifikante Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Unternehmen feststellen. Lediglich bei den Themen digitale Publikationen, App-Bereitstellung, Web Analytics und Marketing Automation liessen sich keine Signifikanzen im Vergleich B2B und B2C ermitteln. In allen anderen Bereichen ist der Reifegrad der Umsetzung in B2C-Unternehmen höher. Tabelle 3 zeigt diese Unterschiede im Detail auf.

Den grössten Vorsprung haben B2C-Unternehmen in den Bereichen Online-Shop und Data Mining, es folgen die Umsetzung von Self-Service-Portalen und Online-Chat-Lösungen.

Der höhere Reifegrad der Aktivitäten im Bereich der Digitalen Transformation im Marketing in B2C-Unternehmen lässt auf einen stärkeren Fokus und eine stärkere Unterstützung innerhalb des Unternehmens schliessen. Dies bedeutet, dass der Stellenwert der Digitalen Transformation innerhalb der B2C-Unternehmen höher gelagert ist als bei B2B-Unternehmen, welche noch einen geringeren Reifegrad aufweisen.

Tabelle 2: Relevanz und Realisierungsstatus von Fokusthemen in der Digitalen Transformation

#### DIGITALE THEMEN IM FOKUS DER UNTERNEHMEN

Häufigkeiten in %

	keine Relevanz	geplant	gestartet	vollständig integriert
Digitale Publikationen	14,7	13,6	21,1	50,6
Online-Shop	47,4	15,2	9,3	28,2
Self-Service-Portal	59,8	14,1	10,0	16,0
Online-Kundenfeedback	38,7	20,6	13,1	27,6
Online-Chat	79,3	8,8	5,7	6,2
Apps	51,1	18,6	10,0	20,2
Data Mining	54,9	18,2	14,1	12,8
Web Analytics	19,9	16,0	20,7	43,5
Digitale Services	32,9	22,4	22,9	21,7
Marketing Automation	57,7	21,7	14,1	6,5
Communities	51,4	17,5	16,5	14,6
Loyalitätsprogramme	61,8	16,5	8,9	12,8



«Telefonieren Sie denn lieber einem Servicemitarbeiter hinterher, als das zu einer Zeit Ihrer Wahl von einem Ort Ihrer Wahl online zu erledigen? Wenn ja, denken Sie, Ihr Sohn oder Ihre Tochter würde das auch so sehen?»

Dr. Angelika Scheifele, SAP Hybris

Tabelle 3: Signifikante Unterschiede der relevanten digital Transformation Themen zwischen B2B und B2C

### SIGNIFIKANTE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN B2B- UND B2C-UNTERNEHMEN

Häufigkeiten in %

	keine Relevanz	geplant	gestartet	vollständig integriert	Signifikanter Unterschied
Digitale Publikationen	14,7	13,6	21,1	50,6	ns
Online-Shop	47,4	15,2	9,3	28,2	ja = 5%
Self-Service-Portal	59,8	14,1	10,0	16,0	ja = 3%
Online-Kundenfeedback	38,7	20,6	13,1	27,6	ja = 1%
Online-Chat	79,3	8,8	5,7	6,2	ja = 1%
Apps	51,1	18,6	10,0	20,2	ns
Data Mining	54,9	18,2	14,1	12,8	ja = 4%
Web Analytics	19,9	16,0	20,7	43,5	ns
Digitale Services	32,9	22,4	22,9	21,7	ja = 1%
Marketing Automation	57,7	21,7	14,1	6,5	ns
Communities	51,4	17,5	16,5	14,6	ja = 1%
Loyalitätsprogramme	61,8	16,5	8,9	12,8	ja = 1%

Tabelle 4: Relevanz und Nutzung von Social Media Plattformen

**RELEVANZ DES THEMAS SOCIAL MEDIA**

Häufigkeiten in %

	Keine Aktivität	Unternehmensseite eingerichtet	Unregelmässige Posts auf diesem Kanal	Regelmässige Posts auf diesem Kanal	Regelmässige Posts über mehrere Kanäle hinweg	Vollständige Integration in alle relevanten Marketingaktivitäten
Facebook	47,8	10,3	9,7	16,1	6,0	10,0
Twitter	73,1	5,7	6,5	6,8	4,4	3,5
XING	66,0	16,6	8,9	5,3	2,3	1,0
LinkedIn	57,1	16,5	11,5	9,3	4,0	1,6
Youtube	48,0	10,1	23,7	9,0	5,2	4,1
Snapchat	98,7	0,3	0,5	0,3	0,2	0,0
Instagram	89,9	2,2	2,6	1,4	2,2	1,6

Abschliessend soll neben den einzelnen Themenschwerpunkten noch die Relevanz des Themas Social Media und der damit verbundenen Plattformen betrachtet werden (siehe Tabelle 4).

Hierbei fällt auf, dass relativ neue Plattformen wie Snapchat nur sehr selten genutzt werden (Nutzung <1,3%). Ähnliches gilt für Plattformen mit einem speziellen Fokus auf nur ein Medium (Instagram Nutzung <10,1%).

Die Plattform mit dem höchsten Reifegrad in der Nutzung ist Facebook. 16,1% der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen hier regelmässig postet. 10% der Unternehmen haben die Aktivitäten auf Facebook vollständig in die bestehenden Marketingaktivitäten integriert.

Eine weitere Plattform, die von vielen Unternehmen genutzt wird, ist Youtube. Hierbei geben 23,7% der befragten an, Youtube unregelmässig für die Kommunikation des Unternehmens zum Kunden zu nutzen.

Die Unternehmen nutzen zudem die Möglichkeiten, auf diesen Plattformen Unternehmensseiten einzurichten, um so Präsenz zu zeigen und Awareness zu schaffen. Neben den schon genannten Plattformen wie Facebook und Youtube werden hauptsächlich LinkedIn (16,5%) und Xing (16,6%) genannt.



«Es erstaunt, dass zwar Digitalisierung als ›matchentscheidend‹ gewertet wird, aber viele der Mittel und Gefässe dazu als ›nicht relevant‹ betrachtet werden!»

Markus Grau, SAS

## **Digitale Transformation: Wesentlicher Schlüssel zum Erfolg sind die Kundenerwartungen. Preiswürdige Umsetzung bei Mondovino**

Dr. Angelika Scheifele, SAP Hybris

Mit der Digitalisierung aller Lebensbereiche ist ein Veränderungsprozess im Gange, der in hohem Tempo und mit immenser Tragweite laufend neue Anwendungsbereiche erschließt. Wer da mithalten will, tut gut daran, sich auf diesen Transformationsprozess einzustellen und einzulassen. Nur, worauf einlassen? Mittlerweile hat sich die Sichtweise durchgesetzt, dass die Customer Experience ein ganz wesentlicher Treiber für die Digitale Transformation ist (MIT Center for Digital Business and Cap Gemini, 2011).

### **«Ich, alles, sofort und überall»**

Der Kunde erwartet gelebte Wertschätzung, dazu gehört die korrekte Personalisierung. Der Kunde steuert die Kommunikation (Kreutzer, R.T., Land, K., 2013).

Zweitens, die Kunden wollen alles, anything goes. Kein Wunder, denn die Anspruchshaltung wird geprägt von verschiedenen Realitäten (online und offline). Und die Erwartungshaltung des Kunden wird immer vom maximal befriedigenden Erlebnis geprägt. Wenn ich beim Weinfachhandel eine hervorragende Beratung bekomme, möchte ich diesen Service auch vor dem Weinregal von Coop.

Drittens, man ist fast immer online und erwartet folglich z.B. den Zugang zu Service-Centern 24h am Tag, 365 Tage im Jahr.

### **Wir müssen den modernen Kunden über verschiedene Kanäle relevant und konsistent begegnen.**

Erwiesenermaßen sind Kunden, die auf mehr als einem Kanal einkaufen, zufriedener. Dies gilt sowohl für das Endkundengeschäft als auch für Business-to-Business (Buschmann, S. et. al., 2015; Gödde, J.-P. et. al., 2016). Dafür muss die Botschaft inhaltlich über alle Kanäle hinweg die gleiche sein. Die Corporate Identity muss über alle Kanäle hinweg identisch sein, damit der Anbieter unabhängig vom Weg und Channel erkennbar ist.

«Omnichannel» ist allerdings nur für den Anbieter ein wichtiges Thema – für den Kunden ist es schlicht und einfach ein Einkauf, eine Erkundigung bei Freunden und Bekannten, eine Facebook-Fanseite oder eine Serviceanfrage auf dem ihm gelegensten Weg. Über «Kanäle» denkt der Kunde nicht nach. Er nutzt sie und erwartet Relevanz in Angebot und Kommunikation.

### **Wie kann man die Relevanz sicherstellen?**

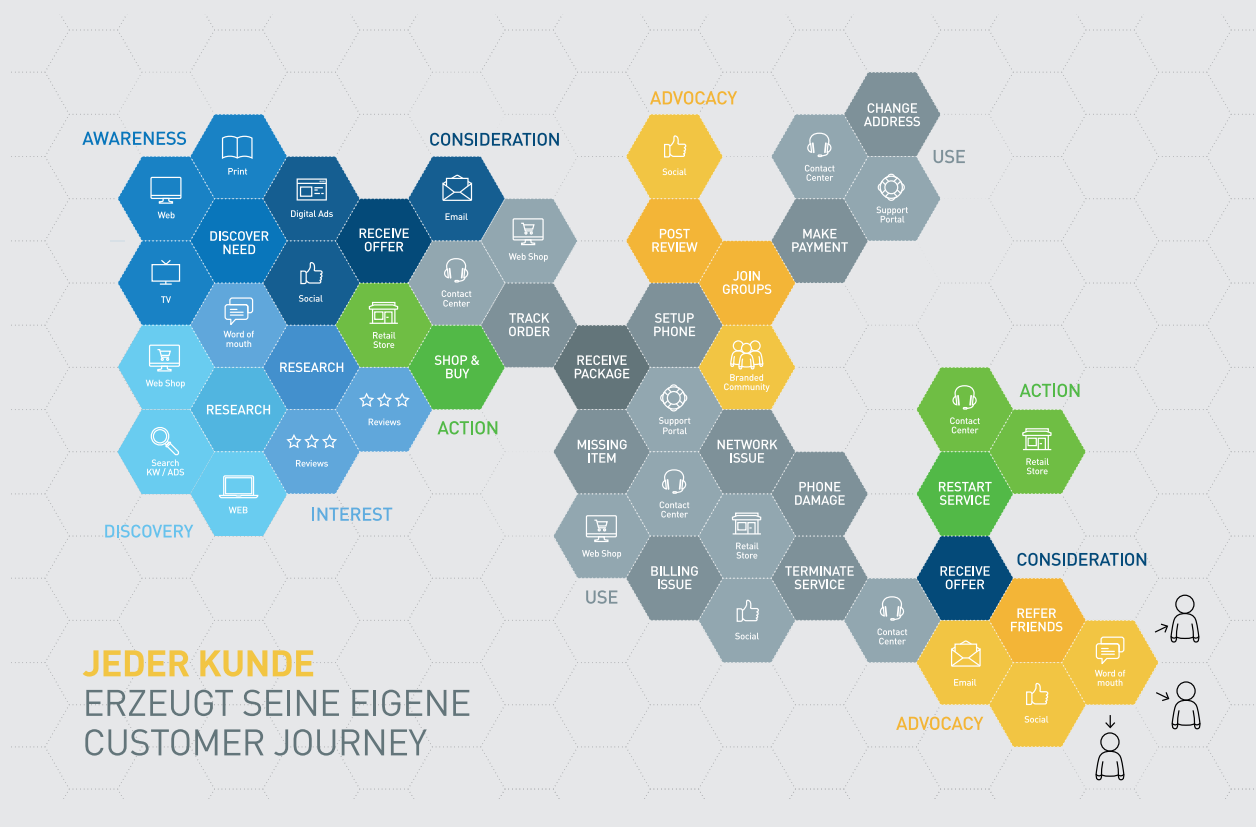
Omnichannel definiert sich per se durch die gleichzeitige Distribution der Produkte oder Services über mehrere Kanäle. Daher muss das Angebot entsprechend dem jeweiligen Kanal korrekt dargestellt werden. Diese Herausforderung wird systemseitig durch ein intelligentes Product Content Management geregelt, ohne das eine Omnichannel-Strategie nie aufgehen kann.

Auch die Kommunikation muss auf den jeweiligen Kanal angepasst erfolgen, die Information über die Kommunikation als solche an einem zentralen Punkt zusammengefasst werden, damit der Kunde über alle Kanäle hinweg korrekt – der Journey entsprechend – behandelt wird. Die Informationen müssen in Echtzeit über alle Kanäle aggregiert und zu einem Profil verdichtet werden.

### **Eine Verzahnung mit Marketinglösungen ist unumgänglich und wird von den Kunden auch honoriert.**

Omnichannel beinhaltet nicht nur Absatz sondern auch die Bewerbung und Interaktion über ebendiese Kanäle. Eine effiziente, personalisierte Kundenansprache kann nur mit Hilfe geeigneter Tools geleistet werden, die mit dem Commerce System interagieren. Moderne Marketinglösungen sammeln an allen entscheidenden Touchpoints Informationen, die zur Erstellung eines «golden customer profile» verwendet werden können. Darauf basierend werden im Commerce die passenden Produkte angezeigt, kann eine relevante Interaktion stattfinden. Cross-Channel-Effekte können dann auch gemessen werden.

Abb. 8: Die Reise des Kunden, copyright SAP Hybris, München 2015

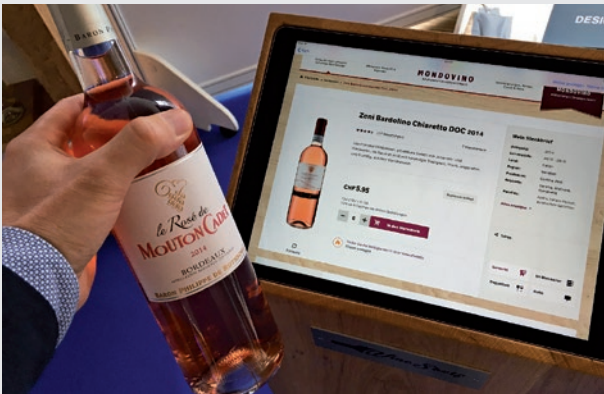


### Preisgekrönte Umsetzung bei Coop mit «Mondovino».

Für Coop gehören Weinkunden zu einer der wichtigsten Zielgruppen. Mit dem Weinclub «Mondovino» kann diese Zielgruppe noch besser bedient werden. Ein ganzheitliches Konzept mit Cross-Channel-Ausrichtung und umfangreichen Inhalten für die Zielgruppe auf [mondovino.ch](http://mondovino.ch) machen Mondovino bisher einzigartig im deutschsprachigen Raum. Die im Vergleich zum Fachhandel geringere persönliche Beratung kann durch Community-Elemente, Produktempfehlungen und Expertenmeinungen nahezu ausgeglichen werden. Durch den Clubgedanken und die Auswertungsmöglichkeiten über die Supercard-Daten be-

steht die Möglichkeit, die Clubmitglieder und ihre Präferenzen besser zu verstehen. Auf dieser Basis können dann – über verschiedene Touchpoints – relevante und persönliche Weinempfehlungen unterbreitet werden.

Diese Kundennähe macht den Erfolg aus: Seit dem Launch 2014 ist die Mitgliederzahl nach eineinhalb Jahren auf über 100 000 gestiegen. Die Umsatzentwicklung bei den Mitgliedern zeigte eine Steigerung von 45 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Mit «Mondovino» ist es Coop also gelungen, sich in einem hart umkämpften Marktumfeld durchzusetzen. Aus diesen Gründen ist Coop Gewinner der diesjährigen Marketing Trophy (Schweizerischer Marketing-Tag, 2016).



### Ein Blick in die nahe Zukunft: Mondovino WineShelf – die Verschmelzung von Online- und stationärem Geschäft.

Mit einem interaktiven Weinregal könnte Mondovino einen weiteren Kunden-Touchpoint in seinen Omnichannel-Mix integrieren. Derzeit handelt es sich bei diesem intelligenten Weinregal von movento noch um einen Prototyp, und für den produktiven Betrieb in der Coop-Filiale müsste das Regal noch reifen – doch die Idee ist vielversprechend.

Der Kunde verbindet sich über das Infoterminal oder seine Mondovino-App auf dem Smartphone mit dem interaktiven Weinregal. Die Identifikation erfolgt über den Mondovino Club-Account oder den Supercard-Barcode am Terminal (Coop Kundenkarte). Über die Funktion «Weine anzeigen» werden ihm in seiner persönlichen «Weinwelt» Weine aus früheren Mondovino Online-Bestellungen und aus Einkäufen im Coop Supermarkt angezeigt. Ebenso sind jene Weine ersichtlich, die der Kunde auf dem Merkzettel abgespeichert hat.

Der Kunde wählt den gewünschten Wein aus – und dieser wird im Weinregal hervorgehoben. Keine Suche vor dem Regal, kein Ablesen kleiner Schilder. Das Terminal liefert alle relevanten Informationen über den Wein, z. B. Trinkreife, passende Gerichte und Kunden- sowie Expertenbewertungen. Auch persönliche Vorlieben des Kunden können bedient werden: beispielsweise alle fruchtigen Rotweine von südamerikanischen Anbaugebieten, hergestellt aus Syrah-Trauben, die im individuellen Preissegment liegen.



Der Gewinn für Coop Mondovino: Zusätzlich zum Klick-Verhalten auf den Online-Kanälen kann auch ausgewertet werden, welche Weinflasche der Kunde in einer bestimmten Verkaufsfiliale hat anzeigen lassen oder wie lange er die Flasche in den Händen hielt, mit dem Ziel, dem Kunden noch passendere Weinempfehlungen zu unterbreiten.

Der Fantasie, die Customer Experience auch in der Verkaufsstelle mit digitalen Mitteln um ein weiteres, emotionales Erlebnis zu erweitern, sind keine Grenzen gesetzt. Solche attraktiven persönlichen Angebote wird der Kunde gerne nutzen, und er wird auch bereit sein, sich dafür zu erkennen zu geben.

### Autorin



### Dr. Angelika Scheifele

Business Development Manager, SAP Hybris,  
SAP (Schweiz) AG



## 2.3 BASISFAKTOREN DER DIGITALEN TRANSFORMATION: KULTUR/KOMPETENZEN UND RESSOURCEN

Die Befragten wurden gebeten, eine Selbsteinschätzung ihrer Unternehmen bezüglich acht Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Digitale Transformation im Marketing vorzunehmen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5 dargestellt. Es zeigt sich, dass sie in ihrer Selbsteinschätzung zurückhaltend sind. Am meisten stimmen sie zu, dass sie über die notwendigen finanziellen Ressourcen und über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben (Mittelwerte von 3,13 bzw. 3,10). Am wenigsten stimmen sie zu, dass sie klare Regeln und Prozesse im Hinblick auf Digitalisierung definiert haben und dass sie über die notwendigen personellen Ressourcen verfügen, um Digitale Transformation im Mar-

keting voranzutreiben (Mittelwerte von 2,51 bzw. 2,60). Die Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitenden ist offensichtlich schwieriger als die Genehmigung von Budgets.

Tabelle 5 zeigt jedoch auch, dass zum Teil deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen mit Fokus B2C und Unternehmen mit Fokus B2B bestehen. Unternehmen mit Fokus B2C schätzen sich durchgehend stärker ein als Unternehmen mit Fokus B2B. Am grössten ist der Unterschied hinsichtlich der Frage, ob Digitalisierung auf der Agenda des Top-Managements ist, und hinsichtlich der Frage, ob Digitalisierung ein wichtiger Bestandteil der Marketingkultur ist (Unterschied von 0,57 bzw. 0,54). Offensichtlich haben Unternehmen mit Fokus B2B hier Nachholbedarf.

Tabelle 5: Selbsteinschätzung zu Erfolgsfaktoren im Hinblick auf Digitale Transformation im Marketing (Vergleich B2C und B2B)

### REKRUTIERUNG VON GEEIGNETEN MITARBEITENDEN OFFENSICHTLICH SCHWIERIGER ALS DIE GENEHMIGUNG VON BUDGETS

Häufigkeiten in %

Erfolgsfaktoren	Selbsteinschätzung (Skala 1-5)				Signifikanter Unterschied
	Alle Unternehmen	Unternehmen mit Fokus B2C	Unternehmen mit Fokus B2B	Unternehmen mit Fokus B2C und B2B	
Digitale Transformation ist in unserer Marketing-/ Unternehmensstrategie verankert	2,67	2,94	2,56	2,89	Ja
Wir verfügen über die notwendigen finanziellen Ressourcen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	3,13	3,17	3,04	3,38	Ja
Wir verfügen über die notwendigen personellen Ressourcen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	2,60	2,63	2,52	2,87	Ja
Wir verfügen über die notwendigen IT-Ressourcen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	2,99	2,98	2,92	3,18	Ja
Wir verfügen über die notwendigen Kompetenzen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	3,10	3,21	3,03	3,23	Nein
Digitale Transformation ist auf der Agenda unseres Top-Managements.	2,92	3,34	2,77	3,10	Ja
Digitalisierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Marketingkultur.	3,08	3,47	2,93	3,31	Ja
Wir haben klare Regeln und Prozesse im Hinblick auf Digitalisierung definiert	2,51	2,54	2,43	2,74	Ja

Es stellt sich nun die Frage, welche Erfolgsfaktoren eher wichtig und welche Erfolgsfaktoren eher unwichtig sind. Die Ergebnisse einer Faktorenanalyse in Tabelle 6 zeigen zunächst, dass die acht Erfolgsfaktoren zu zwei Erfolgsdimensionen verdichtet werden können: Kultur/Kompetenzen und Ressourcen, wobei sich Ressourcen aus finanziellen Ressourcen, personellen Ressourcen und IT Ressourcen zusammensetzen. Diese beiden Erfolgsdimensionen erklären 69,3% der Varianz der Erfolgsfaktoren.

#### Kultur/Kompetenzen stärkster Einfluss auf Erfolg

Weiterhin können diese beiden Erfolgsdimensionen 41,8% der Varianz der Frage, ob Schweizer Unternehmen mit ihren Aktivitäten im Hinblick auf Digitale Transformation im Marketing führend in ihrer Branche sind, erklären. Der Einfluss der Erfolgsdimension Kultur/Kompetenzen ist 1,76 Mal stärker als der Einfluss der Erfolgsdimension Ressourcen (Regressionskoeffizienten von 0,560 bzw. 0,317). Ist

die Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitenden sichergestellt, sollten sich Schweizer Unternehmen also eher auf die Erfolgsdimension Kultur/Kompetenzen als auf die Erfolgsdimension Ressourcen konzentrieren.

Welche Kompetenzen Schweizer Unternehmen im Hinblick auf Digitale Transformation im Marketing fehlen, zeigt Abbildung 9, die eine Kategorisierung offener Antworten darstellt. Nach Ausschluss der Antworten, die sich ausschliesslich auf Ressourcen und nicht auf Kompetenzen beziehen, zeigt sich, dass die Kompetenz im Bereich Social Media und die Kompetenz im Digitalen Marketing am häufigsten fehlen (Anteilswerte von 17,7% bzw. 16,3%). Ein Befragter äussert sich beispielsweise wie folgt: «Uns fehlen Mitarbeiter, denen der Zugang zu neuen Medien vertraut ist und die die Zusammenhänge und Möglichkeiten kennen.»

Tabelle 6: Erfolgsdimensionen im Hinblick auf Digitale Transformation im Marketing

#### KULTUR/KOMPETENZEN UND RESSOURCEN DIE ERFOLGSFAKTOREN

Häufigkeiten in %

Erfolgsfaktoren	Faktorladungen	
	Dimension: Kultur/Kompetenzen	Dimension: Ressourcen
Digitale Transformation ist in unserer Marketing-/Unternehmensstrategie verankert	0,82	0,26
Wir verfügen über die notwendigen finanziellen Ressourcen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	0,23	0,79
Wir verfügen über die notwendigen personellen Ressourcen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	0,41	0,76
Wir verfügen über die notwendigen IT-Ressourcen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	0,17	0,83
Wir verfügen über die notwendigen Kompetenzen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	0,60	0,48
Digitale Transformation ist auf der Agenda unseres Top-Managements.	0,82	0,23
Digitalisierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Marketingkultur.	0,85	0,21
Wir haben klare Regeln und Prozesse im Hinblick auf Digitalisierung definiert.	0,74	0,26

Doch auch die Analysekompetenz und die Entscheidungskompetenz spielen eine wichtige Rolle (Anteilswerte von 8,2% bzw. 5,4%). Dies hängt auch damit zusammen, dass die Verantwortung für die Digitale Transformation im Marketing nur bei 28,3% der Schweizer Unternehmen direkt in der Geschäftsleitung liegt. Am häufigsten ist sie mit 50,6% im Marketing verankert, dem unter Umständen der Durchgriff auf anderen Abteilungen wie Vertrieb oder IT fehlt, die im Rahmen der Digitalen Transformation im Marketing ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

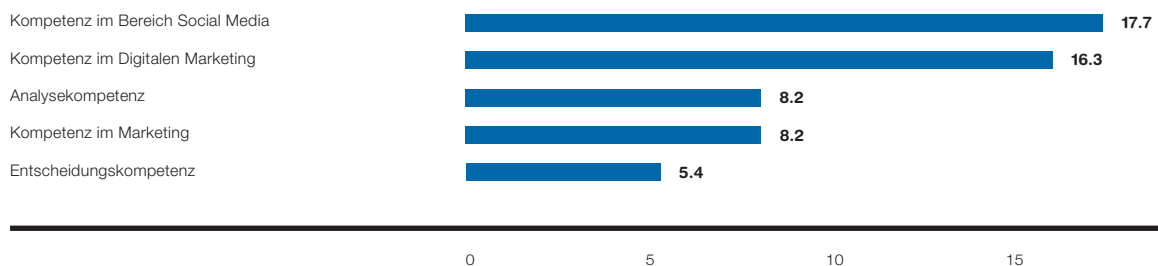
### Ressourcen sind bei Top-Performern weniger relevant

Weiterhin zeigt sich, dass der Einfluss der Erfolgsdimension Ressourcen bei Top-Performern geringer ist als bei Silver- und Underperformern (Regressionskoeffizienten von 0,272 bzw. 0,313). Auch die Selbsteinschätzung hinsichtlich der Erfolgsfaktoren unterscheidet sich signifikant, wie Tabelle 7 verdeutlicht. Insbesondere im Hinblick auf finanzielle Ressourcen, aber auch im Hinblick auf Regeln und Prozesse ergeben sich die grössten Abweichungen (Unterschied von Top- zu Underperformern von 0,92 bzw. 0,91).

Abb. 9: Fehlende Kompetenzen

## FEHLENDE KOMPETENZEN SCHWEIZER UNTERNEHMEN IM HINBLICK AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Häufigkeiten in %



N=636



«Der B2B-Bereich scheint einen grossen Nachholbedarf gegenüber dem B2C zu haben. Studien belegen, dass in beiden Bereichen Kunden, die mehrere Kanäle nutzen, die zufriedeneren Kunden sind.»

Dr. Angelika Scheifele, SAP Hybris

Tabelle 7: Selbsteinschätzung zu Erfolgsfaktoren im Hinblick auf Digitale Transformation im Marketing (Vergleich Top-, Silver- und Underperformer)

EINFLUSS DER ERFOLGSDIMENSION RESSOURCEN BEI TOP-PERFORMERN GERINGER					Häufigkeiten in %
Erfolgsfaktoren	Selbsteinschätzung (Skala 1–5)			Sigifikanter Unterschied	
	Underperformer	Silver-Performer	Top-Performer		
Digitale Transformation ist in unserer Marketing-/Unternehmensstrategie verankert	2,33	2,77	3,18	Ja	
Wir verfügen über die notwendigen finanziellen Ressourcen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	2,62	3,12	3,53	Ja	
Wir verfügen über die notwendigen personellen Ressourcen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	2,27	2,63	2,95	Ja	
Wir verfügen über die notwendigen IT-Ressourcen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	2,63	3,00	3,26	Ja	
Wir verfügen über die notwendigen Kompetenzen, um Digitale Transformation im Marketing voranzutreiben.	2,82	3,09	3,50	Nein	
Digitale Transformation ist auf der Agenda unseres Top-Managements.	2,49	3,02	3,25	Ja	
Digitalisierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Marketingkultur.	2,82	3,19	3,35	Ja	
Wir haben klare Regeln und Prozesse im Hinblick auf Digitalisierung definiert.	2,09	2,58	3,00	Ja	

## 3. Kundenbeziehungsmanagement

### 3.1. STATUS QUO – REKORDANTEIL PLANT KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT-INVESTITIONEN

**50,5% der Unternehmen planen Kundenbeziehungsmanagement-Investitionen 2016 zu erhöhen. Die Investitionsbereitschaft in Kundenbeziehungsmanagement ist sehr eng mit dem Stand der Digitalen Transformation im Unternehmen und in dessen Branche verknüpft.**

Über die Hälfte der Schweizer Unternehmen wollen ihre Investitionen in ihr Kundenbeziehungsmanagement 2016 erhöhen. Nur jedes zwanzigste denkt an eine Reduzierung der Mittel für Kundenbeziehungsmanagement-Personal, Massnahmen und IT. Dies stellt einen Anstieg von fast 20% gegenüber 2015 und den seit 2007 grössten jemals gemessenen Wert dar.



«In Zukunft werden diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, welche die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden verstehen. Investitionen in das Kundenbeziehungsmanagement sind daher nur die logische Konsequenz, denn dieses ist die Basis, um exzellente Kundenerlebnisse zu kreieren.»

Stephan Isenschmid, Swiss CRM Forum

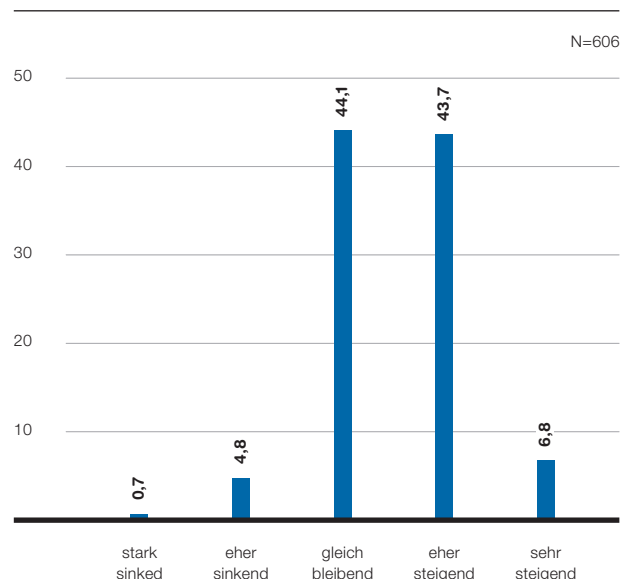
Im Zuge dessen hält der Trend zu professioneller Kundenbeziehungsmanagement-Software ebenfalls an. Die gemessene Neigung in Kundenbeziehungsmanagement zu investieren, war bereits in den vergangenen Jahren hoch. Dies drückt sich auch darin aus, dass inzwischen 60,7% der grossen und mittleren Schweizer Unternehmen eine professionelle Kundenbeziehungsmanagement-Software einsetzen – rund die Hälfte davon integriert in ihre ERP-Software.

Da zahlreiche, insbesondere grosse Unternehmen mehrere Softwarepakete für das Kundenbeziehungsmanagement im Einsatz haben, wird in dieser Studie nach dem bevorzugten Partner für Kundenbeziehungsmanagement-Software gefragt. Mit einem Anteil von 19,7% der Befragten (die eine Kundenbeziehungsmanagement-Software einsetzen) liegt Microsoft Dynamics CRM an der Spitze der Verbreitung, vor branchenspezifischen Lösungen mit 19,3% und SAP mit 14,8%.

Abb. 10: Investitionspläne in Kundenbeziehungsmanagement

**ÜBER 50% DER UNTERNEHMEN BAUEN KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT-INVESTITIONEN 2016 AUS**

Häufigkeiten in %





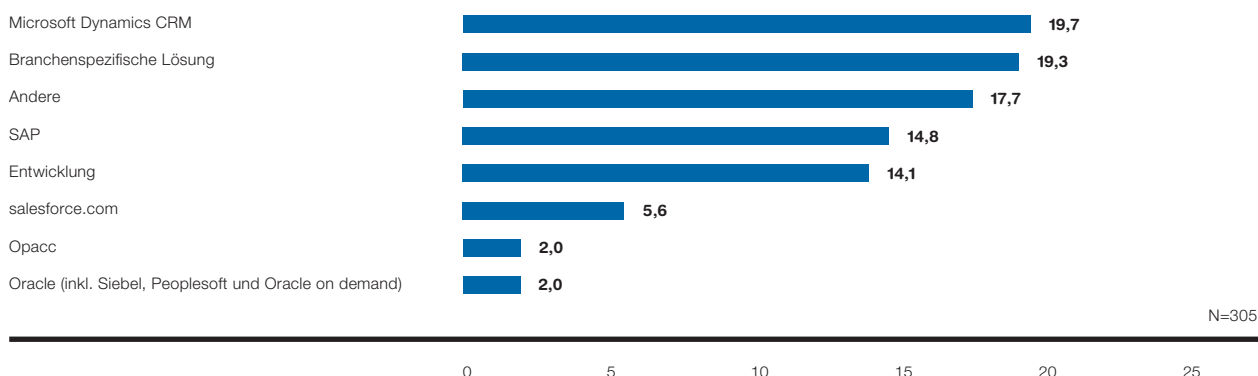
«Standardisierte CRM-Lösungen bringen mittlerweile einen Mehrwert, der weit über die Grenzen des Vertriebs hinausgeht.»

Tobias Herzog, IOZ AG

Abb. 11: Bevorzugte Partner für Kundenbeziehungsmanagement-Software

**TREND ZU PROFESSIONELLER KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT-SOFTWARE HÄLT AN.  
VIELE INTEGRIERTE LÖSUNGEN, WENIGER BRANCHENSPEZIFISCHE UND EIGENENTWICKLUNGEN**

Häufigkeiten in %



Der Trend scheint weiterhin in Richtung Standardsoftware zu gehen, da branchenspezifische Lösungen, Eigenentwicklungen und Einzelnennungen (Andere) an Bedeutung verloren haben. Der Markt bleibt jedoch fragmentiert. Es wurden wiederum deutlich über 100 verschiedene Softwareprodukte genannt.

Die Zeiten sind also günstig für Anbieter von CRM-Software und Beratung, aber auch für Arbeitnehmer im Kundenbeziehungsmanagement, wenn sie die passenden Kompetenzen mitbringen. Wo die Schweizer Unternehmen im Kundenbeziehungsmanagement bereits gut aufgestellt sind und wo sie noch Nachholbedarf sehen, wird im nächsten Abschnitt dargestellt.



«Die Messung der Wirksamkeit war – und ist – offensichtlich eines der grossen ungelösten (und evtl. auch nie wirklich ganz lösbar) Probleme des CRM.»

Univ.-Prof. Dr. Florian Siems, TU Dresden

### 3.2 ERFOLGSFAKTOREN – STÄRKEN BEI MITARBEITERN UND ORGANISATION SOWIE BEIM ANGEBOT

**Unternehmen sehen vor allem Kundenbeziehungsmanagement-Stärken bei Mitarbeitern und Organisation sowie beim Angebot. Top-Performer haben viel häufiger Stärken bei Analyse & Planung, Einnahme der Kundenperspektive und Wirkungsmessung, genau dort wo die meisten Unternehmen ihre Schwächen sehen.**

Die befragten Unternehmen besitzen vor allem Kundenbeziehungsmanagement-Stärken in den Bereichen Mitarbeiter und Organisation (59,5%) sowie Produkt- und Serviceangebot (56,1%). Während mehr als die Hälfte der Befragten diese zwei Bereiche als Stärke ihres Unternehmens sehen, werden sie lediglich bei ca. einem Viertel (21,6 bzw. 25,1%) als Schwäche eingestuft. Somit stellen Mitarbeiter und Organisation wie auch Produkt- und Serviceangebot derzeit die unkritischsten Punkte in den Bemühungen des Kundenbeziehungsmanagements der



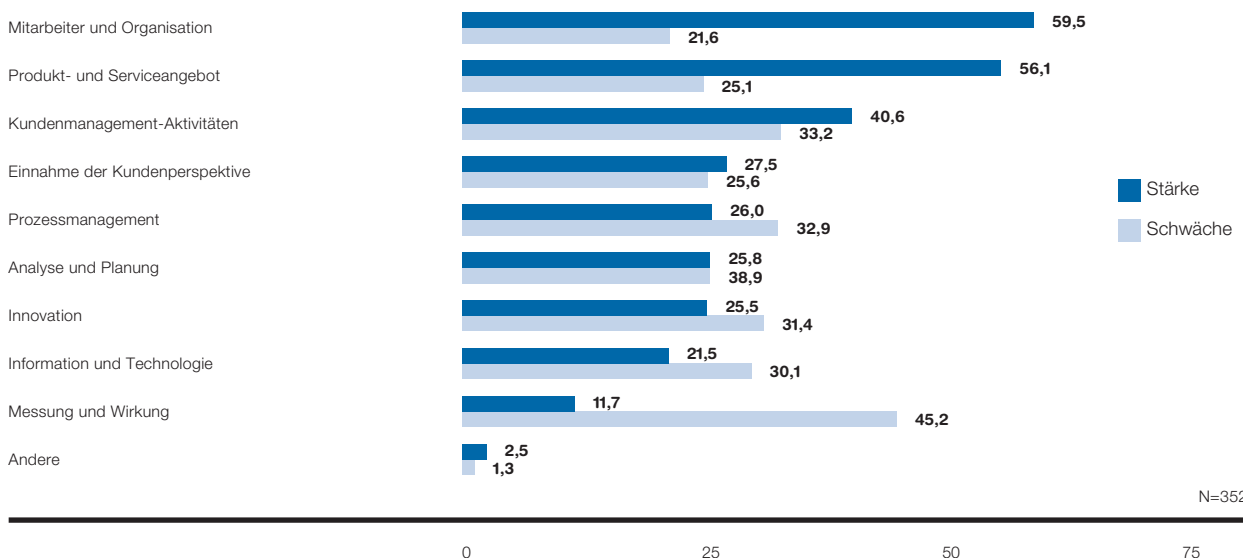
«Um die Projektkosten tief zu halten, wird häufig im initialen Projekt bei den Zwillingsthemen Analyse und Planung sowie Messung der Wirkung gespart. Gerade diese Themen sind aber die Schlüssel, um den Rol in das CRM zu maximieren.»

Walter U. Andres, ADVANIS AG

Abb. 12: Kundenbeziehungsmanagement Stärken und Schwächen

#### MITARBEITER UND ORGANISATION WIE AUCH ANGEBOT ALS KLARE STÄRKEN, ZUGLEICH ABER GROSSE DEFIZITE BEI DER WIRKUNGSMESSUNG

Häufigkeiten in %



Schweizer Unternehmen dar. Sehr positiv sind mit einem hohen Anteil von 40,6% auch die operativen Kundenmanagement-Aktivitäten zu werten, wobei hier gleichzeitig bei 33,2% der Unternehmen Potenzial zur Optimierung besteht. Dies zeigt, dass einige Organisationen bereits erfolgreich Aktivitäten im Kundenmanagement vollziehen, bei anderen allerdings noch Bemühungen zur Verbesserung bevorstehen. Die Einnahme der Kundenperspektive wird von mehr Unternehmen als Stärke (27,5%) denn als Schwäche (25,6%) eingestuft.

In den restlichen Bereichen sehen die Organisationen bei sich eher Schwächen. Sowohl bei dem Prozessmanagement (32,9%), der Analyse und Planung (38,9%), der Innovation (31,4%), der Information und Technologie (30,1%) wie auch bei der Messung der Wirkung (45,2%) besteht Verbesserungspotenzial. Auffallend ist im Kontext der Digitalisierung im Marketing, dass Information und Technologie an zweitletzter Stelle steht und lediglich knapp ein Fünftel (21,5%) der befragten Unternehmen dort über Stärken verfügt. Die Resultate stellen einen Indikator für die gering oder zumindest zentriert vorhandenen Kompetenzen in Information und Technologie in der Schweizer Unternehmenslandschaft dar. Die Unternehmen schneiden aber vor allem bei der Messung der Wirkung schlecht ab. Bei der Wirkungsmessung besitzen mit 45,2% nicht nur die meisten Unternehmen Schwächen, sondern mit 11,7% auch die wenigsten Organisationen Stärken.

Vergleicht man die Top-Performer mit den Underperformern, bestehen Diskrepanzen vor allem in Analyse und Planung, Einnahme der Kundenperspektive und Messung der Wirkung. Erfolgreiche Unternehmen legen Wert auf Analyse und Planung. Mit 33,9% verfügt ein Drittel der Top-Performer über Stärken in diesem Bereich. Demgegenüber stehen die Underperformer mit 14,3%. Die Einnahme der Kundenperspektive wird von beiden Unternehmenskategorien besser beherrscht. Doch auch hier liegen die Top-Performer (37,1%) im Vergleich zu den Underperformern (22,2%) klar vorne. Bei der Wirkungsmessung besteht generell Handlungsbedarf. Vor allem bei den weniger erfolgreichen Unternehmen, von denen kein einziges Unternehmen (0,0%) stark in diesem Bereich ist. Von den Top-Performern weisen deutlich mehr Stärken in der Wirkungsmessung aus, aber auch lediglich knapp ein Fünftel (21,0%).

Der folgende Abschnitt zeigt auf, inwiefern Stärken im Kundenbeziehungsmanagement die Digitale Transformation im Marketing begünstigen, aber auch, wie Kundenbeziehungsmanagement in den Rahmenbedingungen und der Bedeutung innerhalb des Marketings von der Digitalen Transformation profitiert.



«Natürlich ist es einfacher, nach dem Hoffungsprinzip zu arbeiten, aber wenn man die Themen: 1:1-Kundenbeziehung und Loyalität, Next Best Offer sowie Kundenzufriedenheit wirklich professionell und seriös angehen will, kommt man um analytische Marketing-Lösungen nicht herum!»





«Gut 40 % der befragten Unternehmen haben Schwächen im Bereich der Marketing-Analyse. Analyse bildet jedoch die Basis aller effektiven Marketingmassnahmen.»

Robert Schumacher, gateB AG

### 3.3 TRENDS – KUNDENBEZIEHUNGS-MANAGEMENT ALS TREIBER DER DIGITALEN TRANSFORMATION

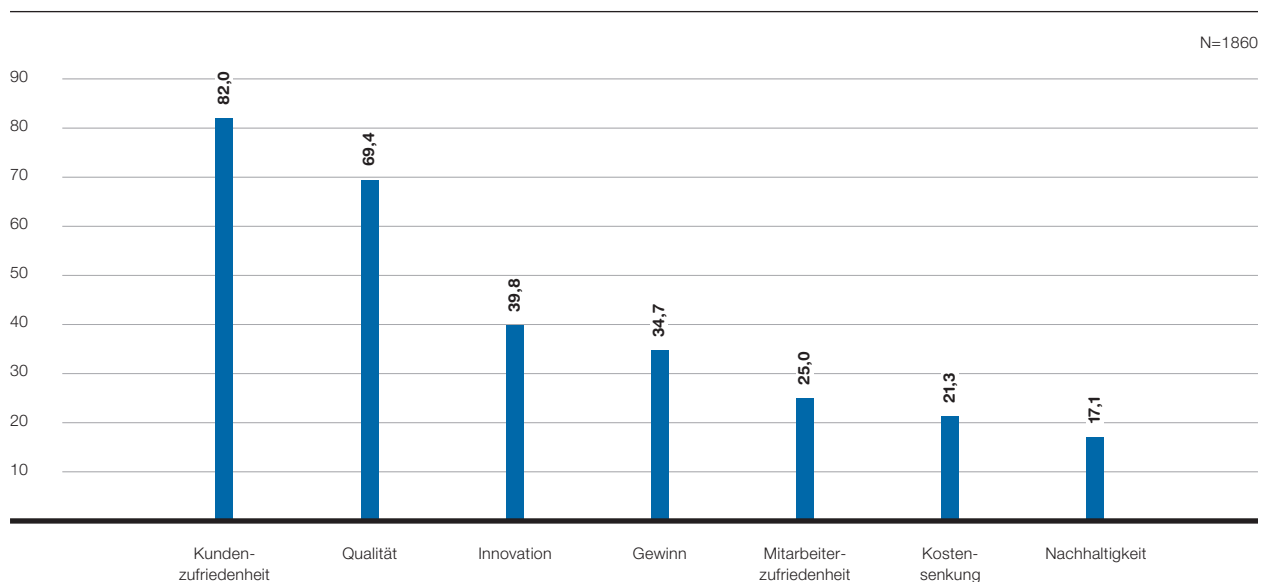
**Kundenbeziehungsmanagement ermöglicht die Digitale Transformation im Marketing durch Kombination von strategischer Kundenorientierung und Datenverfügbarkeit.**

Kundenorientierte digitale Services erfordern gerade durch den geringeren persönlichen Kontakt oft eine viel genauere Kundenkenntnis. Automatisierte Prozesse müssen ohne Rückfragen verständlich für die Kunden sein und fehlerfrei funktionieren. Dies verlangt nach den Stärken des Kundenbeziehungsmanagements als ganzheitlichen Führungs- und Organisationsprinzips, d. h. nach der Kombination aus strategischer Kundenorientierung und dem Handeln auf der Basis von kundenorientierten Prozessen und umfassenden Kundendaten.

Abb. 13: Wichtigste Unternehmensziele

#### KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL WEITAUS WICHTIGER ALS QUALITÄT, UMSATZ UND GEWINN

Häufigkeiten in %





«CRM ist keine IT-Lösung. CRM ist ein Versprechen an unsere Kunden, sie persönlich, schnell, kompetent und vorausschauend zu betreuen. Wie Tante Emma, nur systematisch und mit höherer Reichweite.»

Dr. Catherine B. Crowden, BSI

Die fortschreitende Digitale Transformation im Marketing der Schweizer Unternehmen scheint die wahrgenommene Bedeutung von Kundenbeziehungsmanagement im Unternehmen zu stärken. Dies lässt sich nicht nur an den Ergebnissen der vorangegangenen Abschnitte zu Investitionen sowie Stärken und Schwächen ablesen, sondern auch an den Unternehmenszielen und wie das Kundenbeziehungsmanagement gelebt wird. Auch von aktuellen internationalen Studien wird dieser Trend bestätigt. So stellte Accenture in ihrer B2B Customer Experience Studie fest, dass gerade die führenden Unternehmen in CEM gleichzeitig stark in CRM investieren (Accenture, 2015). Auch eine gemeinsame Studie von Vivaldi Partners und SAP zum Wandel des Verhältnisses von CMO und CIO hat ergeben, dass

in führenden Unternehmen der digitale Wandel den Fokus auf CRM lenkt (Vivaldi Partners, 2015).

Wie im Vorjahr ist Kundenzufriedenheit das dominante Unternehmensziel. Für 82,3% der Schweizer Unternehmen gehört Kundenzufriedenheit zu den Top 3 und steht so auch im direkten Vergleich mit Zielen wie Qualität, Umsatz und Gewinn deutlich häufiger in den Top 3.

Neu zur Auswahl stand die Nachhaltigkeit des Unternehmens, als Thema, das in den Medien und der Politik zuletzt etwas in den Hintergrund gerückt ist. Aus Unternehmenssicht hat es dennoch Bedeutung. Für 18,0% der Unternehmen steht Nachhaltigkeit unter den Top-3-Unternehmenszielen.

Abb. 14: Sichtweise von Kundenbeziehungsmanagement

### GANZHEITLICHE SICHT VON KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT DOMINIERT WIEDER (55% DER TOP-PERFORMER), DATENDEFINITION VON KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT STARK RÜCKLÄUFIG

Häufigkeiten in %

CRM ist ein unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip, das alle Massnahmen umfasst, die auf eine verbesserte Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit abzielen.

43,2

CRM umschreibt Prozessverbesserungen, die auf Effizienzsteigerungen in den operativen Kundenmanagementaktivitäten in Marketing, Verkauf und Service ausgerichtet sind.

33,1

CRM bedeutet die unternehmensweite Verknüpfung aller Kundendaten mit Hilfe spezieller Softwarepakete.

23,7

N=514

0 10 20 30 40 50

Die ganzheitliche Definition von Kundenbeziehungsmanagement hat wieder mit Abstand die meisten Anhänger (43,2%) und erst auf dem dritten Platz liegt die datenfokussierte Sicht von Kundenbeziehungsmanagement (23,7%). Bei den Top-Performern unter den Unternehmen hat deutlich mehr als jeder zweite eine ganzheitliche Kundenbeziehungsmanagement-Philosophie (55,0%).

Dies bedeutet jedoch nur, dass inzwischen die etwas realistischere Bewertung vorherrscht, dass grosse Datenmengen per se noch keinen grossen Wert darstellen. Hier besteht noch erheblicher Nachholbedarf bei der Mehrzahl der Unternehmen, wie die Nachfrage nach den genutzten Datentypen zeigt.

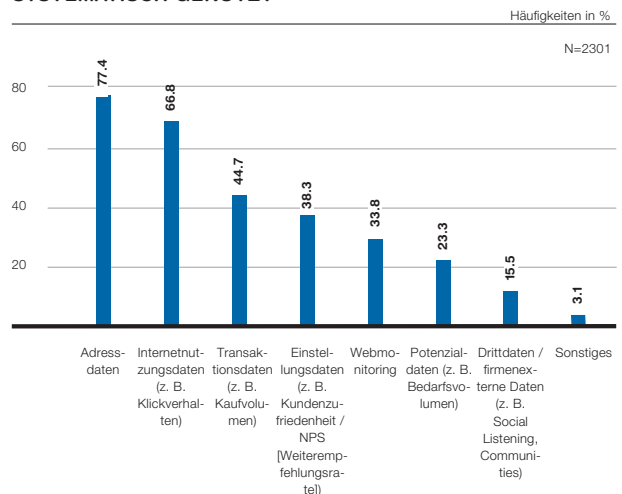
Zunehmende Aufmerksamkeit erhält durch diese Ergebnisse auch die Frage, wie man Kunden durch Mehrwerte dazu bringen kann, ihre Daten freizugeben oder sich im Kaufprozess zu identifizieren (Hannich, Crowden, 2016).

Dass die Bedeutung von Kundenbeziehungsmanagement zunimmt, ist zunächst überraschend. Wenn man jedoch einbezieht, dass erfolgreiche Digitale Transformation im Marketing nicht nur IT und Daten, sondern vor allem auch Kundenorientierung erfordert, sind genau die Stärken des Kundenbeziehungsmanagements als unternehmensweiten Führungs- und Organisationsprinzips gefragt.

Dass CRM viel mehr ist als nur ein Arbeitsinstrument für Verkauf und Marketing, zeigt der nachfolgende Case der ADVANIS AG.

Abb. 15: Erhebung von Daten

# **ADRESS- UND INTERNETNUTZUNGSDATEN WERDEN IN SCHWEIZER UNTERNEHMEN SYSTEMATISCH GENUTZT**



«In einer immer globaleren und hyperkompetitiven und transparenten Welt ist die Beziehungsqualität und die Erfahrung des Kunden über den ganzen Lebenszyklus hinweg der zentrale Differenzierungsfaktor für alle Schweizer Unternehmen. Nur für eine bessere Erfahrung ist der Kunde bereit, einen Aufpreis zu zahlen.»

Michael D. Trummer, isolutions AG

## CRM Potenziale identifizieren und nutzen

Thomas Vökle, ADVANIS AG

**Ein CRM ist viel mehr als nur ein Arbeitsinstrument für Verkauf und Marketing. Es liefert wertvolle Führungskennzahlen für das Management. Voraussetzung ist aber, dass das CRM von Anfang an konsequent auf Märkte, Kunden, Produkte und Prozesse und die gewünschten Messgrößen ausgerichtet wird. Die Firma Biomed aus Dübendorf hat dies in den letzten Jahren konsequent umgesetzt.**

### BIOMED

Biomed beschäftigt rund 60 Mitarbeitende in den Bereichen Marketing, Verkauf, Zulassung und Administration. Das Unternehmen nimmt eine führende Stellung im Bereich der Mineralstoffpräparate, bei Produkten zur Behandlung von Infektionen der Atemwege und bei Präparaten zur Gewichtskontrolle ein. Die Partner von Biomed sind Ärzte, Spitäler, Apotheken und Drogerien. Ihnen will die Biomed eine verlässliche, kompetente und engagierte Partnerin sein. Die Produkte und der Vertrieb (Aussendienst) werden unterteilt in RX (rezeptpflichtig) und OTC (over-the-counter).

### AUSGANGSLAGE IM AUGUST 2013

Die IT bestand im Wesentlichen aus drei Stand-alone-Applikationen. Als ERP-System wurde ABACUS für die Finanz-, Debitoren-, Kreditoren, Lohnbuchhaltung und die Auftragsbearbeitung eingesetzt. Zusätzlich verfügte Biomed über eine CRM-Software aus der Pharmabranche. Im Bereich der Business Intelligence wurde Cognos eingesetzt. Marktdaten über den aktuellen Absatz der eigenen Produkte im Vergleich mit den Produkten der Mitbewerber bezog Biomed regelmässig von einer externen Agentur.

Das ERP und das CRM liefen praktisch autonom nebeneinander mit der Folge, dass Stammdaten nicht übereinstimmten. Betroffen waren Kunden, Artikel und Konditionen (Preise und Rabatte).

Dies hatte z.B. zur Folge, dass keine Auswertungen zur Profitabilität (PnL) von Kunden oder Artikeln erstellt werden konnten. Somit fehlten wichtige Grundlagen für das Setzen von Schwerpunkten im Marketingplanungsprozess.

Das CRM lieferte standardmässig eine gute Qualität an Adressdaten (Spitäler, Ärzte, POS), da diese nicht selber gepflegt, sondern täglich von der Firma Cegedim CRM eingepflegt wurden. Die Adressdaten liessen sich aber nicht in einer für Biomed nützlichen Form hierarchisch darstellen, was nicht nur für zahlreiche Auswertungen und Analysen, sondern auch für das Konditionenmodell wichtig gewesen wäre.

Das damalige CRM unterstützte zudem den Aussendienst lediglich ungenügend in seinen Tätigkeiten, aber auch das Management hatte keine Kenntnisse darüber, welche Produkte besprochen wurden. Es fehlte bspw. ein Besuchsrapport mit auswertbaren Pflichtfeldern. Zudem gab es keine Vorgaben/Unterstützung für Cross- und Upselling.

### PROJEKT

Im Jahre 2013 wurde ADVANIS damit beauftragt, eine Ausschreibung und Evaluation für die Ablösung der alten IT-Infrastruktur durchzuführen. Die Zielsetzung an das neue System (ERP, CRM, BI) war wie folgt:

1. Effizienz steigern und klare Prozesse schaffen
2. Hohe Integration der Subsysteme
3. Durchgängige Datenstrukturen und dadurch konsistente Kennzahlen
4. Bereitstellen von Führungskennzahlen als Entscheidungsgrundlagen für Management und Mitarbeiter
5. Automatisieren von Abläufen
6. Anbinden externer Partner wie z.B. nachgelagerter Grossisten
7. Ein CRM für das Kampagnenmanagement im Back-office und für die beiden Aussendienstorganisationen (RX und OTC) je ein mobiles CRM auf Tablet für die Produktpräsentation, Bestellerfassung und Besuchsrapportierung.

Von Anfang an wurde grosser Wert auf die späteren Führungskennzahlen gelegt. Diese wurden schon früh definiert und haben das Datenmodell entsprechend stark beeinflusst. Insbesondere im Bereich des Datenmodells

und der Datenstruktur wurden keine Kompromisse eingegangen. Dies hat zwar initial einen beträchtlichen Mehraufwand generiert – Anpassungen im Nachhinein sind aber häufig entweder nicht realisierbar oder nicht bezahlbar. Gerade im Bereich CRM ist es immer wieder wichtig, zu betonen, dass es sich dabei nicht primär um ein IT-sondern um ein Change-Management-Projekt handelt.

### BESONDERHEITEN DES PHARMAHANDELS

Der Pharmahandel zeichnet sich durch zahlreiche Besonderheiten aus, welche das CRM vor einige Herausforderungen stellt:

- Mehrstufiger Vertrieb mit vielen Beteiligten: Anwender (Patient) ≠ Entscheider (Einkauf) ≠ Rechnungsempfänger (Spital) ≠ Abgebender (Arzt) ≠ Verkäufer (AD Hersteller/Importeur) ≠ Lieferant (Grossist).
- Etablierte und spezialisierte Datenquellen für Kunden- und Marktdaten
- Gesetzliche Anforderungen (z. B. GDP oder Rückverfolgbarkeit) erhöhen Administrationsaufwand und verhindern innovative Distributionsmodelle und müssen in der IT berücksichtigt werden.
- Immer kürzer werdende Time-to-Market, schnelles Erscheinen von Nachahmerprodukten
- Komplexe Preisfindung und Rabattierungsmodelle
- Komplexe Kundenstrukturen (Institution, Individuum, Beziehung) und entsprechend hoher Aufwand für die Datenpflege
- Sich verändernde Einkaufspraktiken (Buying Center; MPA; gemeinsamer Einkauf)

### LÖSUNG

In den Jahren 2015/16 wurde die bisherige IT-Landschaft schrittweise abgelöst und durch das neue System ersetzt. Für den Aussendienst wurde speziell je eine auf die beiden Aussendienstlinien (RX und OTC) angepasste Sales Force Application (SFA) auf iPad programmiert.

Zusätzlich wurde eine Schnittstelle zum ERP für den Austausch von Kunden- und Produktstammdaten sowie für die Bestellungen eingeführt. Im ERP sind zudem sämtliche

klassischen CRM-Funktionen wie z.B. das Kampagnen-Management angesiedelt.

Biomed hat nun die Möglichkeit, den Erfolg seiner Aktivitäten und Prozesse zeitnah zu messen und frühzeitig Massnahmen abzuleiten. Mit Mitarbeitern vereinbarte Ziele sind nun messbar und für diese jederzeit transparent.

Die von Anfang an konsequente Ausrichtung auf durchgängige Führungskennzahlen und deren Vergleichbarkeit mit Finanz- und externen Marktforschungsdaten hat sich gelohnt. Biomed verfügt heute über wertvolle Führungskennzahlen, um das Unternehmen strategisch und operativ effektiv und effizient zu führen. Der zusätzliche Aufwand in der Definitionsphase hat sich schon mehrfach ausbezahlt.

### Autor



**Thomas Völkle**

Partner, ADVANIS AG

## 4. Produktmanagement

### 4.1. STATUS QUO – FOKUS LIEGT AUF INNOVATION UND MARKTEINFÜHRUNG

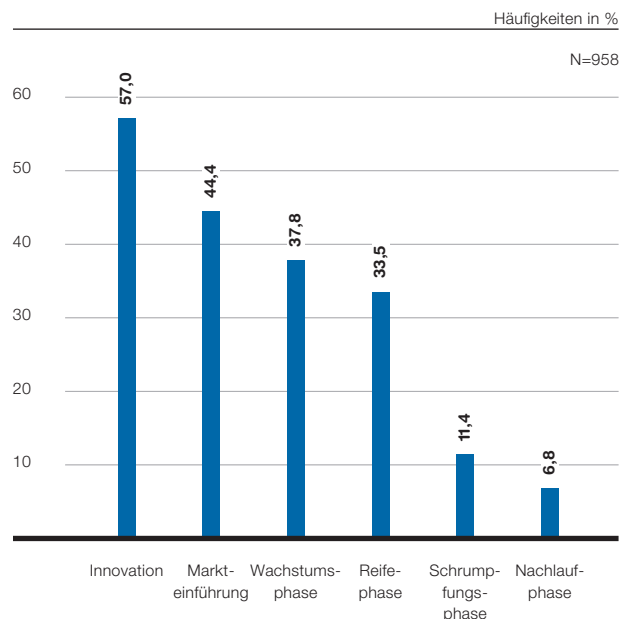
**Es lebe der Lebenszyklus:** Im Zeitalter der Digitalen Transformation ist das Produktmanagement der Schweizer Unternehmen darauf fokussiert, in kürzer werdenden Abständen Innovationen zu schaffen und auf den Markt zu bringen.

#### Der frühe Vogel fängt den Wurm?

Die Schwerpunkte der Verantwortlichkeiten der Schweizer Produktmanager liegen klar in den frühen Phasen des Produktlebenszyklus (Abb. 15): 57% der Befragten geben an, dass der Fokus auf der Identifizierung und Entwicklung von Innovationen liegt, 44,4% nennen die Markteinführung als einen Schwerpunkt. Der Fokus auf die im Produktlebenszyklus folgenden Phasen nimmt kontinuierlich ab, und erreicht den Tiefpunkt in der Schrumpfungsphase (11,4%) sowie der Nachlaufphase (6,8%). Der beobachtete Fokus auf die frühen Phasen lässt sich im Zusammenhang mit der Aussage sehen, dass kürzere Technologielebenszyklen und sich schnell verändernde Kundenbedürfnisse die Produktlebenszyklen immer mehr verkürzen und so die Notwendigkeit von Produkteinführungen in immer kürzeren Abständen mit sich bringen (North 2010). Dennoch ist zu bemerken, dass ein nicht zu vernachlässigendes ökonomisches Potenzial auch in der Schrumpfungs- und Phase-out-Phase liegt (Lu, Marjot, 2008), welches so unter Umständen nicht genutzt werden kann.

Abb. 16: Schwerpunkte der Arbeit der Produktmanager im Produktlebenszyklus

#### ARBEITSSCHWERPUNKT DER SCHWEIZER PRODUKTMANAGER LIEGT IN DEN FRÜHEN PHASEN DES PRODUKTLEBENSZYKLUS



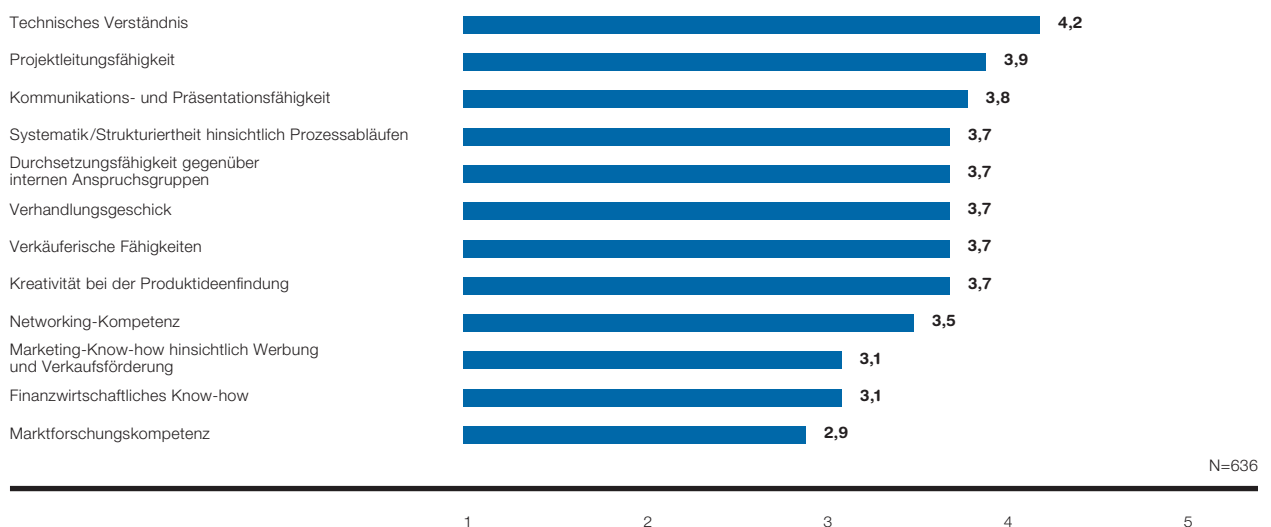
Die schwerpunktmässige Orientierung der Produktmanager auf die frühen Phasen des Produktlebenszyklus spiegelt sich auch in den Kompetenzen wider, die sie zur Bewältigung ihrer Aufgaben benötigen (Abb. 16). Technisches Verständnis (Zustimmung von 4,2 von 5) und Projektleitungsfähigkeit (3,9) des Produktmanagers unterstützen seine Arbeit in der Innovationsphase von Produkten, Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit (3,8) werden in

der Phase der Markteinführung benötigt. Als weniger wichtig werden Marktforschungskompetenz (2,9), Finanzwirtschaftliches Know-how (3,1) sowie Fähigkeiten hinsichtlich Marketing-Kommunikation (3,1) bewertet. Grund hierfür könnte sein, dass diese Kompetenzen an anderen Stellen im Unternehmen angesiedelt sind und dem Produktmanager so den Fokus auf seine Kernverantwortlichkeiten ermöglichen.

Abb. 17: Benötigte Kompetenzen der Produktmanager zur Bewältigung ihrer Aufgaben

## DIE SCHWERPUNKTMÄSSIGE ORIENTIERUNG DER PRODUKTMANAGER SPIEGELT SICH AUCH IN DEN KOMPETENZEN WIDER

Häufigkeiten in %



#### 4.2. ERFOLGSFAKTOREN – DIE «DO'S AND DON'TS» 2016

**Kreativität bei der Ideenfindung für Innovationen ist ein Erfolgstreiber im Produktmanagement, bei dem sich Top-Performer stark von Underperformern abheben. Wissen über Kundenbedürfnisse und Verhalten sowie ausreichende Mittel und Ressourcen sind die grossen Schwächen.**

#### Welche Faktoren treiben den Erfolg im Produktmanagement?

Ein Blick auf die subjektiv empfundenen Stärken der Top-Performer liefert interessante Erkenntnisse über mögliche Erfolgsfaktoren. Top-Performer bewerten sich signifikant besser hinsichtlich ihrer Kreativität bei der Ideenfindung für Innovationen (49,2% vs. 27,4% für Underperformer), und sehen sich auch deutlich im Vorteil bei ihrem Marketing-Know-how zu Werbung und Verkaufsförderung (32,8% vs. 12,9%). Weitere Vorteile werden im Verhandlungsgeschick (39,3% vs. 19,7%) und in der Networking-Kompetenz (37,7% vs. 14,5%) festgestellt.

Abb. 18: Wo Top-Performer sich signifikant besser sehen als Silver- und Underperformer

#### KREATIVITÄT BEI DER IDEENFINDUNG FÜR INNOVATIONEN ALS DER ERFOLGSTREIBER IM PRODUKTMANAGEMENT

Häufigkeiten in %

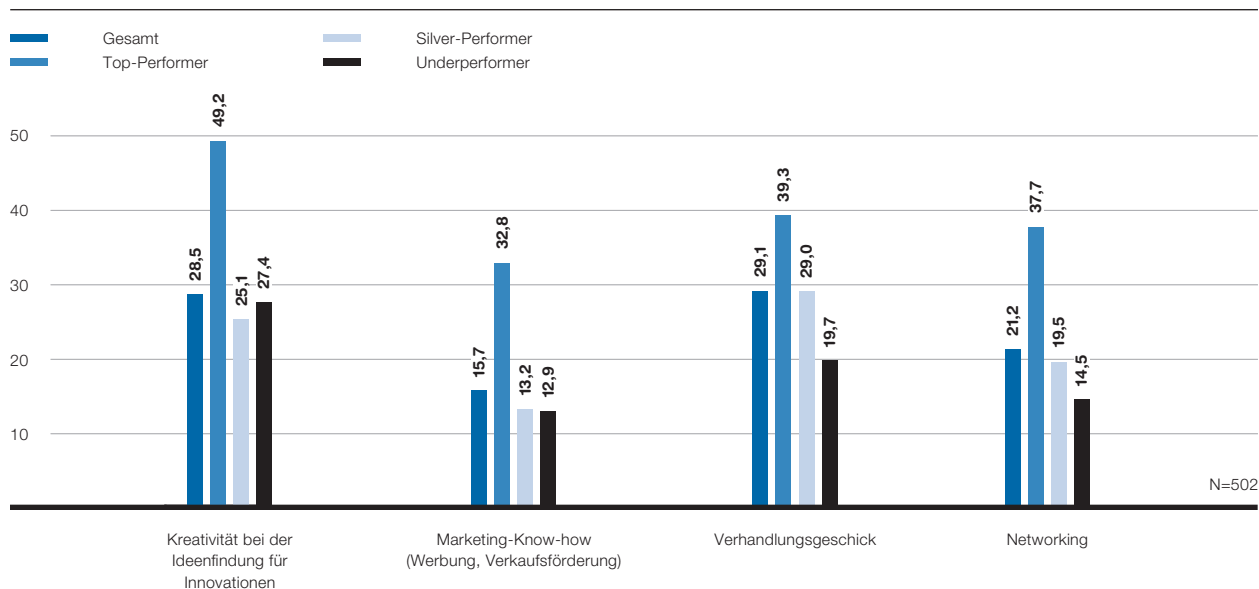
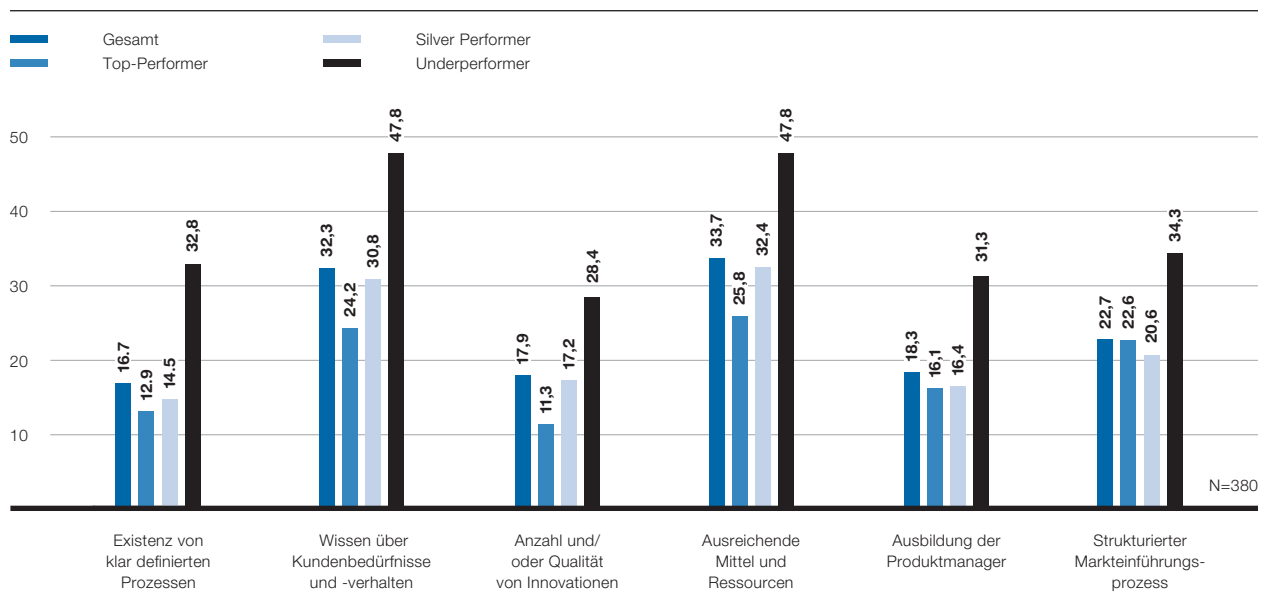




Abb. 19: Was Underperformer signifikant öfter als ihre Schwäche einordnen

### WISSEN ÜBER KUNDENBEDÜRFNISSE UND -VERHALTEN SOWIE AUSREICHENDE MITTEL UND RESSOURCEN DIE GROSSEN SCHWÄCHEN

Häufigkeiten in %



«Customer Excellence bedeutet, dass dem Kunden während der gesamten Customer Journey der bestmögliche Service geboten wird. Wie soll dies aber gelingen, wenn ich meinen Kunden und seine Bedürfnisse nicht oder ungenügend kenne?»

Stephan Isenschmid, Swiss CRM Forum

Gleichzeitig können die subjektiv empfundenen Schwächen der Underperformer einen Hinweis auf Schwachstellen geben, die erfolgreiche Produktmanager vermeiden müssen (Abb. 18). Underperformer nennen die Existenz von klar definierten Prozessen signifikant öfter als ihre Schwäche als Top-Performer (32,8% vs. 12,9%). Ebenso bewerten sie sich signifikant schlechter beim Wissen über Kundenbedürfnisse und -verhalten (47,8% vs. 24,2%). Weitere Schwachstellen werden bei der Anzahl bzw. der Qualität von Innovationen (28,4% vs. 11,3%), der ausreichenden Mittelausstattung (47,8% vs. 25,8%), der Ausbildung der Produktmanager (31,3% vs. 16,1%) und dem Einsatz eines strukturierten Markteinführungsprozesses (34,3% vs. 22,6%) gesehen.

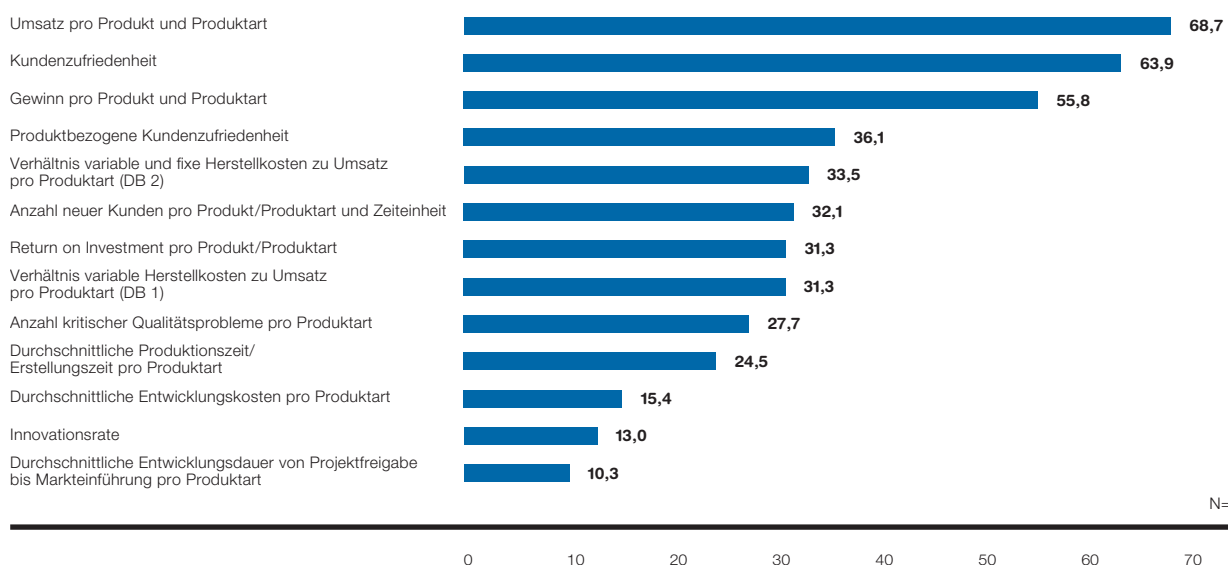
### Messung des Erfolgs des Produktmanagements: Im Westen nichts Neues

Wenig überraschend: Die Key-Performance-Indikatoren, mit denen der Erfolg der Produkte und damit des Produktmanagements gemessen wird, haben sich im Vergleich zur Vorjahresstudie (Hannich et al., 2015) nicht wesentlich verändert (Abbildung 19). Immer noch liegt die Messung von ökonomischen Grössen wie Umsatz (68,7%) und Gewinn (55,8%) über alle Performanceklassen der befragten Unternehmen weit vorne, ebenfalls unter den Favoriten die Messung der Kundenzufriedenheit (63,9%) als vorökonomische Grösse. Seltener gemessen, aber im Kommen sind prozessbezogene Grössen wie kritische Qualitätsprobleme (27,7%), und durchschnittliche Produktionszeit pro Produktart (24,5%). Die Erfassung solcher Grössen als KPI erfordert einerseits das Vorhandensein einer produktbezogenen Prozesssicht, andererseits den Einsatz von geeigneter IT-Unterstützung und könnte daher für ein ganzheitliches, toolbasiertes Product-Lifecycle-Management sprechen.

Abb. 20: Key-Performance-Indikatoren zur Messung des Erfolgs des Produktmanagements

### AUFKOMMENDE PROZESSBEZOGENE GRÖSSEN SPRECHEN FÜR EIN GANZHEITLICHES, TOOLBASIERTES PRODUCT-LIFECYCLE-MANAGEMENT IN ZUKUNFT

Häufigkeiten in %



#### 4.3. TRENDS – WAS GESTERN DAS CRM-SYSTEM WAR, IST IM ZEITALTER VON INDUSTRIE 4.0 DAS PLM-SYSTEM

**Ein ganzheitliches, toolbasiertes Product-Lifecycle-Management (PLM) über alle Phasen des Produktlebenszyklus betreiben nur die wenigsten. Im Zeitalter von Industrie 4.0 halten die Schweizer Unternehmen dies mehrheitlich immer noch nicht für notwendig.**

Industrie 4.0 bedeutet den Einsatz cyberphysischer Systeme in Logistik und Produktion (Bauernhansl, 2014). Als Enabler der «Smart Factory» gilt hierbei das Internet of Things (IoT), welches Dinge, die mit Sensoren und/oder Aktuatoren ausgestattet sind, miteinander verbindet, sowie die Fähigkeit, die anfallenden grossen Datenmengen (Big Data) zu beherrschen und zu nutzen (Zühlke, 2010). Was die «Smart Factory» ermöglicht, ermöglicht aber genauso die Schaffung von «Smart Connected Products». Das sind Produkte, die Daten über ihren gesamten Pro-

duktlebenszyklus sammeln und speichern – von der Entwicklung über die Produktion, die Nutzung durch den Produktverwender bis hin zur Entsorgung (Porter, 2014).

Product-Lifecycle-Management (PLM) ist dabei das zugrundeliegende Konzept, bei dem Managementprozesse, Technologien und Organisationen zusammenspielen, um produktbezogene Informationen, die im Verlauf des Lebenszyklus eines Produktes anfallen, organisationsweit zu vernetzen (Corallo 2013). Dank der universellen Verfügbarkeit dieser Informationen lassen sich produktbezogene Zeiten wie Time-to-Market, Durchlaufzeiten und Produktqualität nachweislich positiv beeinflussen (Dasberg 2008), produktbezogene Kosten senken und Geschäftsprozesse beschleunigen (Strassmann, 2011) sowie in späten Phasen des Produktlebenszyklus Kosten- und Zeitvorteile realisieren (ITM, 2009). Aufgrund der Komplexität, der Vernetzung sowie der in der Regel anfallenden grossen Datenmengen bedient sich das PLM üblicherweise komplexer IT-Systeme, der PLM-Systeme.



«In unserer Branche sind «Smart Connected Products», die über das Internet of Things Daten austauschen und so helfen, Produkte und Prozesse zu optimieren schon lange kein «nice to have» mehr – sondern eine wichtige Grundvoraussetzung für unseren zukünftigen Geschäftserfolg.»

Martin Fuchs, Diehl Metering GmbH

### Schweizer Unternehmen sehr unreif in Bezug auf PLM-Einsatz

Im Rahmen dieser Studie wurde ein Reifegrad-Modell für PLM angewendet, welches in einem durch die Kommission für Technologie und Innovation des Bundes (KTI) unterstützten Forschungsprojekt entwickelt wird (KTI Projektnummer 18118.1 PFES-ES). Die befragten Unternehmen haben sich dabei in verschiedenen, im KTI-Forschungsprojekt als relevant für das PLM identifizierten Kategorien, selbst eingeordnet. Hierzu wurden u. a. Aussagen aus den Kategorien Dokumentenmanagement, unternehmensinterne und externe Kollaboration, Wissensmanagement, Änderungswesen und Einsatz digitaler Tools herangezogen. Dabei konnte ein Indexwert zwischen 0 (PLM nicht existent im Unternehmen) und 32 (PLM voll in Strategie, Prozessen, Organisation und Tools etabliert) erreicht werden.

Abbildung 20 zeigt den Status der befragten Unternehmen gemäss diesem Reifegradmodell. So erreichen Schweizer Unternehmen derzeit lediglich 9,3 von 32 Punkten, wobei die Top-Performer mit 12 Punkten tendenziell besser als die Silver-Performer (10 Punkte) und Underperformer (8 Punkte) aufgestellt sind.

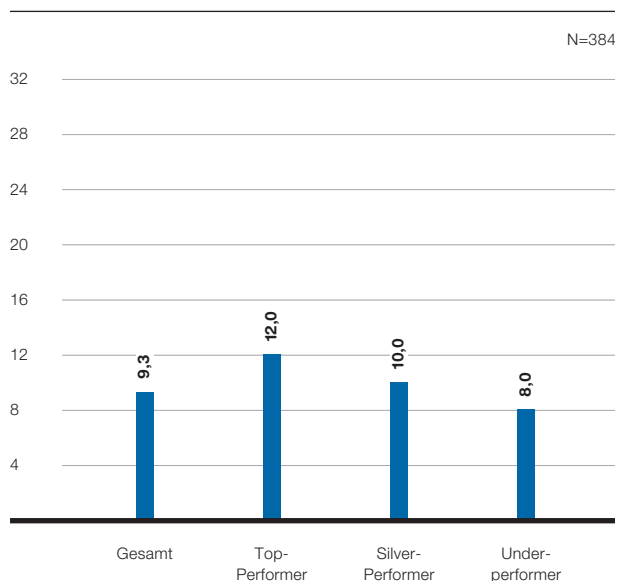
### Tool-Einsatz: Einsicht ist der erste Schritt zur Besserung – doch ohne Einsicht keine Besserung

Heute sagen noch über 70% der befragten Unternehmen, keine abteilungsübergreifende PLM-Software im Einsatz zu haben, mit der Daten aus allen Phasen des Produktlebenszyklus zentral verwaltet werden können. Dies deckt sich mit den Aussagen zur Marktabdeckung der Hersteller. Immerhin 36% der Befragten ziehen die Einführung einer PLM-Software in den nächsten drei Jahren in Betracht oder schliessen sie nicht aus. 64% jedoch sehen keine Notwendigkeit, dies zu tun.

Abb. 21: PLM Reifegradindex

### DIE ZEIT FÜR DAS PRODUCT-LIFECYCLE-MANAGEMENT IST IN DER SCHWEIZ NOCH NICHT REIF

Häufigkeiten in %



«Das Internet der Dinge hat seine Zukunft noch vor sich, aber bereits die Hälfte aller Unternehmen sieht darin einen für sie relevanten Trend.»

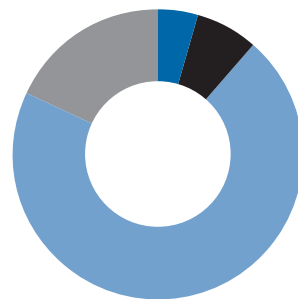
Robert Schumacher, gateB AG

Schweizer Unternehmen haben offensichtlich erkannt, dass Industrie 4.0 kein Hype ist. Sie betrachten es als Trend, dem man folgt, um den Werkplatz Schweiz vor De-industrialisierung zu schützen. Doch der Einsatz «cyberphysischer Systeme in Logistik und Produktion» bedingt, dass auch das Produkt selbst ein cyberphysisches Objekt ist, sozusagen ein digitaler Zwilling des Produktes in der Datenwelt existiert. Ohne die durchgängige Sammlung und Auswertung von produktbezogenen Daten, d.h. systematisches, toolbasiertes PLM, jedoch existiert kein «Digital Twin» und Industrie 4.0 bleibt ein guter Vorsatz. Es bleibt abzuwarten, ob und wie sich dieses Verständnis in der Schweizer Wirtschaft durchsetzen wird.

Abb. 23: Wir verwenden eine abteilungsübergreifende PLM-Software, die Daten aus allen Phasen des Produkt-Lebenszyklus zentral verwaltet.

### ABTEILUNGSÜBERGREIFENDE PLM-SOFTWARE IST RAR

Ja	4,6 %	
Teil teils	7,0 %	
Nein	70,5 %	
Kann ich nicht beurteilen	17,9 %	

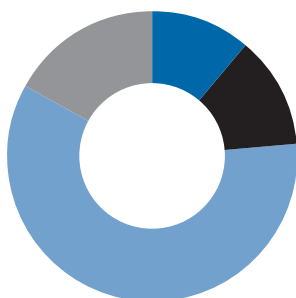


N=527

Abb. 22: Wird Product-Lifecycle-Management in Ihrem Unternehmen betrieben?

### WENIG BETRIEB VON PRODUCT-LIFECYCLE-MANAGEMENT IN SCHWEIZER UNTERNEHMEN

Ja	11,3 %	
Teil teils	12,4 %	
Nein	59,5 %	
Kann ich nicht beurteilen	16,8 %	

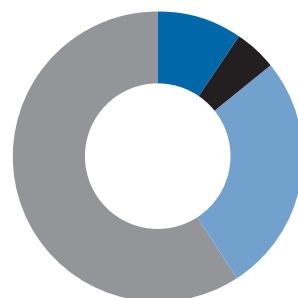


N=534

Abb. 24: Sehen Sie die Notwendigkeit in der Einführung einer bereichsübergreifenden PLM-Software in den nächsten drei Jahren?

### KEINE NOTWENDIGKEIT BEI DER EINFÜHRUNG EINER PLM-SOFTWARE

Ja	9,6 %	
Teil teils	4,8 %	
Nein	26,7 %	
Kann ich nicht beurteilen	58,9 %	



N=59

## 5. Fazit – Wo stehen Schweizer Unternehmen bezüglich der Digitalen Transformation im Marketing?

**Die Schweizer Unternehmen haben verstanden: Die Digitale Transformation wird das Marketing grundlegend verändern. In vielen Unternehmen herrscht rege Aktivität, es fehlt jedoch an strategischer Verankerung, Systematik – und vor allem Ressourcen. Das Kundenbeziehungsmanagement wird häufig als Katalysator genutzt und profitiert stark von der digitalen Kommunikation. Im Produktmanagement spielen Methoden und Tools zur Digitalisierung des Produktlebenszyklus jedoch noch eine geringe Rolle.**

Schweizer Unternehmen sind selbstbewusst hinsichtlich des Voranschreitens des Transformationsprozesses und zufrieden mit dem Status quo. Im internationalen Vergleich mit ihren Mitbewerbern gibt es jedoch oft noch Nachholbedarf. Hier liegt angesichts der hohen Internationalisierung ein Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Schweiz.

Das Kundenbeziehungsmanagement profitiert von der Digitalen Transformation im Marketing, weil es als Thema bereits digitale Themen mit Marketingthemen verknüpft, Koordination unterstützt und Erfolg messbar macht. In 10 Jahren Messung der Investitionsneigung im Kundenbeziehungsmanagement wurde noch nie ein annähernd so hoher Wert gemessen wie 2016. Dennoch gewinnt die ganzheitliche Sicht von Kundenbeziehungsmanagement wieder an Bedeutung. Aus Sicht der Autoren ist es zentral, dass im Zuge der Digitalisierung die Kunden und Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen und Emotionen nicht aus dem Blick geraten – denn gerade das macht Schweizer Unternehmen im internationalen Wettbewerb stark.

Mit dem Schlagwort «Industrie 4.0» hat das Produkt Management seinen eigenen Hype-Begriff im Kontext der Digitalen Transformation geprägt. Dennoch sehen viele Unternehmen den Nutzen der Digitalisierung hauptsächlich im Einsatz «cyberphysischer Systeme» in Logistik und Produktion. Die Möglichkeiten, die sich damit entlang des gesamten Lebenszyklus der «Smart Connected Produkts», insbesondere durch den gezielten Einsatz von PLM-Systemen, ergeben, werden den Unternehmen erst langsam bewusst.

Die Digitale Transformation im Marketing als Manifestation des globalen Mega-Trends der Digitalisierung wird auch in Zukunft eine hohe Relevanz für Schweizer Unternehmen haben. Im Rahmen dieser Studie wird das Institut für Marketing Management die Entwicklung diesbezüglich weiterhin begleiten. Wir hoffen dabei, in den nächsten Jahren über eine weitere Professionalisierung berichten zu können.

Wir danken den Marketing-Verantwortlichen der zahlreichen beteiligten Unternehmen aus der ganzen Schweiz für ihre Offenheit und ihre kompetenten Antworten. Ebenso danken wir den studentischen Mitarbeitenden des Instituts für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law für ihr Durchhaltevermögen bei der Durchführung der Befragung sowie den Experten für ihr wertvolles Fachwissen.

Ein grosses Dankeschön gilt auch dem Lösungspartner SAP AG und den Branchenpartnern ADVANIS AG, BSI, IOZ AG, isolutions ag, MS Direct AG, SDV und Swiss CRM Forum, die uns bei der Entwicklung und Interpretation der Befragung tatkräftig unterstützt haben.

## 6. Fragebogeninhalt

**Der Inhalt des Fragebogens wurde auf Basis der im Kapitel 1.2. formulierten Ziele und Hypothesen von Experten konzipiert. Aufgeteilt ist dieser in drei Themenbereiche. Der erste Teil umfasst allgemeine Fragen zum Thema Digitale Transformation im Marketing, der zweite Teil geht auf das Kundenbeziehungsmanagement und der dritte auf das Produktmanagement bei Schweizer Unternehmen ein.**

Innerhalb der Themengebiete werden zuerst Fragen gestellt, um einen Überblick über die Entwicklung der Digitalen Transformation im Marketing, Kundenbeziehungsmanagement bzw. PDM in der Schweiz zu ermöglichen. Danach fokussiert sich die Befragung auf formulierte Trendthemen der jeweiligen Themengebiete. Die Klassifizierung der Erkenntnisse anhand von deren Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen ermöglicht dem Leser dieser Studie, Erfolgsfaktoren direkt abzuleiten und bietet wertvolle Hinweise für die tägliche berufliche Tätigkeit. Der Fragebogen wird zudem jedes Jahr überarbeitet, um den neuesten Entwicklungen und Trendbegriffen gerecht zu werden.

Die quantitativen Analysen wurden mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics durchgeführt. Signifikante Unterschiede und Zusammenhänge in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und Chi-Quadrat-Tests, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur geprüft.

Tabelle 8: Studienaufbau

### AUFBAU DER SWISS MARKETING LEADERSHIP STUDIE 2016

Digitale Transformation im Marketing (Kap. 2)	Status quo und Erfolgsfaktoren bzgl. Digitale Transformation im Marketing Neue Kompetenzen im Marketing Marketing Automation Denken in Lebenszyklen (im Produkt- und im Kundenbeziehungsmanagement)
Kundenbeziehungsmanagement (Kap. 3)	Status quo Erfolgsfaktoren Trends
Produktmanagement (Kap. 4)	Status quo Erfolgsfaktoren Trends
Erfolgsfragen & Unternehmensdemografische Fragen	Bedeutung Erfolg Budget

# Literaturverzeichnis

**Abramovici, M., Schindler, T., Naumann, U., Leszinski, C.** (2009): Benefits of PLM, ITM – Lehrstuhl für Maschinenbauinformatik Ruhr-Universität Bochum und IBM

**Bauernhansl, T., ten Hompel, M., Vogel-Heuser, B.** (2014): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik, Springer Vieweg

**Bernhard, R., Wank, C., Sander, M.** (2015): Die Brücke zwischen CMO und CIO – Rollenverteilung und Zusammenarbeit in Zeiten des digitalen Wandels, Vivaldi Partners

**Buschmann, S., Stüber, E., Klinksiek-Rumpf, S.** (2015): Crosschannel im Umbruch, Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten, Köln

**Corallo, M. E., Latino, M., Lazoi, S., Lettera, M., Marra, S. Verardi,** (2013): «Defining Product Lifecycle Management: A Journey across Features, Definitions and Concepts », ISRN Industrial Engineering, Volume 2013

**Dasberg, J.** (2008): Product Innovation Framework, accenture

**Gödde, J.-P., Stüber, E.** (2016): Kanalübergreifendes Informations- und Beschaffungsverhalten von Geschäftskunden, Köln

**Hannich, F., Crowden, C., Bissig, P., Kübler, D., Gabler, C., Schuler, C.** (2016): Identifikationsstudie. Darf ich wissen, wer du bist? Mehrwert der Identifikation aus Kundensicht. BSI Business Systems Integration AG / ZHAW – School of Management and Law, IMM.

**Hannich, F., Fuchs, R., Rüeger, B., Hüttermann, M., Forestier, C., Müller, S., Vogt, H., Seiler, R., Kubli, C., Kübler, D. L.** (2015): Swiss Marketing Leadership Studie 2015 – Status quo und Trends in Schweizer Unternehmen. ZHAW – School of Management and Law, IMM

**Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N.** (2015): Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review und Deloitte University Press

**Kreutzer, R. T., Land, K.** (2013): Digitaler Darwinismus, S. 43ff., Wiesbaden

**Lu, V., Marjot, C.** (2008): Creative Process and Product Life Cycle of High-Tech Firms, Baltic Business School, University of Kalmar, Sweden

**North, K.** (2010): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, Springer-Verlag

**Porter, M. E., Heppelmann, J. E.** (2014): How Smart, Connected Products Are Transforming Competition, Harvard Business Review

**Schweizerischer Marketing-Tag** (2016): Auszug aus der Laudatio der Marketing Trophy

**Straßmann, T., Boczanski, M.** (2011): PLM IT Business: «Aus der Praxis – Wie PLM den Maschinenbau unterstützt», <http://www.plm-it-business.de/plm/aus-der-praxis---wie-plm-den-maschinenbau--unterstuetzt.htm> (1.2.2011)

**Westerman, G., Calmejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A.** (2011): Digital Transformation: A Roadmap for billion-dollar organizations, MIT Center for Digital Business und Cap Gemini

**Wollan, R., Quiring, K., Schunck, O.** (2015): B2B Customer Experience, Accenture

**Zuehlke, D.** (2010): SmartFactory – Towards a factory-of-things, Annual Reviews in Control, Volume 34, Issue 1, April 2010, Pages 129 – 138, ISSN 1367-5788



# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Erfolgspositionen Schweizer Unternehmen	7
Abb. 2	Branchenzugehörigkeit	12
Abb. 3	Funktion der Antwortenden in den Unternehmen	13
Abb. 4	Unser Unternehmen ist gegenüber unseren Hauptwettbewerbern in der Digitalen Transformation im Marketing weiter vorangeschritten	14
Abb. 5	Digitale Transformation im Marketing spielt in unserer Branche eine grosse Rolle	15
Abb. 6	Digitale Transformation ist ein Thema, mit dem wir uns im Marketing intensiv beschäftigen	15
Abb. 7	Digitale Transformation ist in der Unternehmensstrategie verankert und wird im Marketing kommuniziert	16
Abb. 8	Die Reise des Kunden, copyright SAP Hybris, München 2015	23
Abb. 9	Fehlende Kompetenzen	27
Abb. 10	Investitionspläne in Kundenbeziehungsmanagement	29
Abb. 11	Bevorzugte Partner für Kundenbeziehungsmanagement-Software	30
Abb. 12	Kundenbeziehungsmanagement Stärken und Schwächen	31
Abb. 13	Wichtigste Unternehmensziele	33
Abb. 14	Sichtweise von Kundenbeziehungsmanagement	34
Abb. 15	Erhebung von Daten	35
Abb. 16	Schwerpunkte der Arbeit der Produktmanager im Produktlebenszyklus	38
Abb. 17	Benötigte Kompetenzen der Produktmanager zur Bewältigung ihrer Aufgaben	39
Abb. 18	Wo Top-Performer sich signifikant besser sehen als Silver- und Underperformer	40
Abb. 19	Was Underperformer signifikant öfter als ihre Schwäche einordnen	41
Abb. 20	Key-Performance-Indikatoren zur Messung des Erfolgs des Produktmanagements	42
Abb. 21	PLM-Reifegradindex	44
Abb. 22	Wird Product-Lifecycle-Management in Ihrem Unternehmen betrieben?	45
Abb. 23	Wir verwenden eine abteilungsübergreifende PLM-Software, die Daten aus allen Phasen des Produkt-Lebenszyklus zentral verwaltet	45
Abb. 24	Sehen Sie die Notwendigkeit in der Einführung einer bereichsübergreifenden PLM-Software in den nächsten drei Jahren?	45

# Autoren der Studie



**Frank Hannich**

Prof. Dr. rer. pol.  
Stv. Institutsleiter  
Dozent für Marketing mit  
Schwerpunkt Kunden-  
beziehungsmanagement



**Rainer Fuchs**

Dr. sc. techn. ETH Zürich  
Dozent für Marketing mit  
Schwerpunkt Produkt-  
management



**Brian P. Rüeger**

Prof. Dr. oec.  
Leiter Institut für  
Marketing Management  
Dozent



**Marcel Hüttermann**

MA in Betriebswirtschaft  
und Sportmanagement  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



**Michael Klaas**

Dr. rer. pol.  
Dozent für Digitales  
Marketing und Integrierte  
Kommunikation

## PROF. DR. FRANK M. HANNICH

Frank M. Hannich hat im Bereich des CRM promoviert und ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und stellvertretender Institutsleiter. Er trägt die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte rund um das Kundenbeziehungsmanagement.

## DR. RAINER FUCHS

Rainer Fuchs ist Leiter der Fachstelle Product Management am Institut für Marketing Management. Zudem doziert er in den Bachelor- und Masterlehrgängen Marketing Management und leitet diverse Dienstleistungsprojekte im Bereich Produktmanagement.

## PROF. DR. BRIAN P. RÜEGER

Brian P. Rüeger ist Leiter des Instituts für Marketing Management und Dozent an der School of Management and Law der ZHAW. Zusätzlich zu seinem Lehrauftrag engagiert er sich in der Marketing Forschung, berät regelmässig Unternehmen bei diversen Marketing Projekten und hat Verwaltungsratsmandate in mehreren Schweizer KMUs.

## MARCEL HÜTTERMANN

Marcel Hüttermann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management der ZHAW. Er ist Projektmitarbeiter bei Forschungs- und Beratungsprojekten vorwiegend im Bereich CRM und Projektleiter der Swiss Marketing Leadership Studie. Zudem engagiert er sich in der Lehre und ist Programm-Manager des MAS CRM, des CAS Werkzeuge der Kundenorientierung und des CAS Sport Marketing.

## DR. MICHAEL KLAAS

Dr. Michael Klaas verantwortet als Leiter der Fachstelle für integrierte Kommunikation und Dozent für Marketing mit Schwerpunkt auf digitalem Marketing am Institut für Marketing Management Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich Digital Marketing. Zusätzlich ist er in der Lehre und in der Weiterbildung als Studienleiter im CAS Digital Marketing tätig.



**Steffen Müller**  
Dr. rer. pol.  
Dozent für Marketing



**Martina Rauch**  
MBA  
Dozentin für Marketing



**Patrick Bissig**  
MSc Business  
Administration  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



**David Kübler**  
BSc Business  
Administration  
Wissenschaftlicher  
Assistent

#### **DR. STEFFEN MÜLLER**

Steffen Müller ist Dozent für Marketing und Leiter der Fachstelle für Behavioral Marketing. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Kundenmanagement, Marktforschung und Preismanagement.

#### **MARTINA RAUCH**

Martina Rauch ist als Dozentin für Marketing mit den Schwerpunkten Strategisches Marketing und Product Management am Institut für Marketing Management tätig und leitet in diesen Bereichen auch Forschungs- und Beratungsprojekte. Zusätzlich ist Frau Rauch in der Weiterbildung tätig, u. a. als Studiengangleiterin des CAS Pricing und als Dozentin in verschiedenen Weiterbildungsprogrammen.

#### **PATRICK BISSIG**

Patrick Bissig ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachstelle CRM des Instituts für Marketing Management. Nebst der Tätigkeit als Projektleiter bei Forschungs- und Beratungsprojekten ist er in der Lehre im Bereich Marketing Management tätig.

#### **DAVID KÜBLER**

David Kübler ist Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing Management. In dieser Funktion arbeitet er in verschiedenen CRM-Forschungs- und Beratungsprojekten mit. Nebenbei ist er mitverantwortlich für die strategische Entwicklung und Betreuung des internen CRM.

# Beteiligte Experten und Autoren

**Walter U. Andres**

Managing Director  
ADVANIS AG – CRM erleben

**Daniel Billo**

Head of Solution Sales  
MS Direct AG

**Dr. Catherine B. Crowden**

Marketing Manager  
BSI Business Systems Integration AG

**Martin Fuchs**

Head of Business Development  
Diehl Metering GmbH

**Markus Grau**

Business Alliances &  
Academic Program Manager  
SAS

**Tobias Herzog**

Projektleiter CRM  
IOZ AG

**Dr. Angelika Scheifele**

Business Development Manager  
SAP Hybris

**Bastian Schneider**

Strategy Director  
Hotz Brand Consultants

**Robert Schumacher**

Director Customer & Marketing Intelligence  
gateB AG

**Univ.-Prof. Dr. Florian Siems**

Lehrstuhlinhaber für Marketing  
Technische Universität Dresden

**Michael D. Trummer**

Business Unit Lead – CRM Solutions  
Mitglied der Geschäftsleitung  
isolutions AG

**Thomas Völkle**

Partner / Leiter Kundenmanagement  
ADVANIS AG – CRM erleben

# Partner



Als unabhängiges Beratungsunternehmen unterstützt ADVANIS ihre Kunden, die CRM-Potenziale zu identifizieren und noch besser zu nutzen. Die Kunden erhalten auf ihre Herausforderungen massgeschneiderte Lösungen, welche sich durch die Berücksichtigung der jeweiligen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Situationen optimal im Unternehmen realisieren lassen. In über 200 erfolgreichen Beratungs- und Implementierungsprojekten hat ADVANIS ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt. CRM erleben.

---

**Thomas Völkle**, ADVANIS AG – CRM ERLEBEN, Partner/Leiter Kundenmanagement,  
thomas.voelkle@advanis.ch, Telefon +41 52 355 35 35



BSI entwickelt Software an der Nahtstelle zum Kunden. BSI CRM ist die Cross-Channel-CRM-Lösung, die alle Touchpoints – inklusive PoS – abdeckt. Einfach in der Anwendung und mobil einsetzbar. Mit den Branchenlösungen BSI Contact Center, BSI Retail und BSI Insurance ist BSI CRM präzise auf das Geschäft Ihrer Kunden zugeschnitten. BSI CRM überzeugt Marktführer wie AMAG, PostFinance, Sanitas, die Schweizerische Post, Swica, Walbusch u. v. m.

---

**Zeno Hug**, BSI Business Systems Integration AG, Sales Manager, zeno.hug@bsi-software.com,  
Telefon +41 56 484 19 59



Empowering  
Marketing Performance

GateB befähigt Unternehmen, ihre Marketing Performance zu steigern. Wir helfen unseren Kunden, ihre Effektivität und Effizienz im Marketing zu optimieren. Dies erreichen wir mit Beratungsleistungen und Software-Lösungen in den Bereichen Marketing Analytics sowie Operations.

---

**Robert Schumacher**, gateB AG | Empowering Marketing Performance, Director,  
robert.schumacher@gateb.com , Telefon +41 41 748 64 00



Die IOZ AG ist ein Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen mit den Technologie-Schwerpunkten Office 365, SharePoint und Dynamics CRM. Die Rundumbetreuung umfasst Produkte und Dienstleistungen für den Aufbau von produktivitäts- und kreativitätsfördernden Arbeitsumgebungen sowie Lösungen für das Kundenbeziehungsmanagement. Dabei stehen stets die Digitalisierung und die Optimierung der Prozesse im Vordergrund.

---

**Tobias Herzog**, IOZ AG, Projektleiter CRM, tobias.herzog@ioz.ch, Telefon +41 41 925 86 97



Mit rund 80 Mitarbeitenden und Standorten in Bern und Zürich ist isolutions ein führender Microsoft-Gold-Partner in den Themen CRM, Collaboration und Cloud. Wir begleiten unsere Kunden durch die Digitale Transformation und optimieren Abläufe und Geschäftsprozesse so, dass die Produktivität verbessert und die Innovation gesteigert werden kann.

---

**Michael D. Trummer**, isolutions AG, Business Unit Lead – CRM Solutions, Mitglied der Geschäftsleitung, michael.trummer@isolutions.ch, Telefon +41 31 560 88 88



MS Direct AG ist ein innovatives Schweizer Familienunternehmen mit rund 900 Mitarbeitenden in St. Gallen (Hauptsitz), Meilen, Muttenz, Wittenbach, Adligenswil und Lauterach (Österreich). Als Gesamtanbieterin für sämtliche kundenbezogenen Prozesse denken wir vernetzt und lösungsorientiert. Unser Antrieb liegt in der Leidenschaft, Kunden im täglichen Kontakt zu begeistern. Dafür setzen wir uns mit unseren massgeschneiderten und ganzheitlichen Lösungen und Services sowie mit unserer Expertise in den Bereichen CRM, Customer Services, Direct Marketing, E-Commerce und Logistics ein.

---

**Daniel Billo**, MS Direct AG, Head of Solution Sales, daniel.billo@ms-direct.ch, Telefon +41 44 925 38 81



SAP-Lösungen für Customer Engagement und Commerce (CEC) bieten Ihnen ein umfassendes Portfolio: ob Kundenbindung, Omni-Channel-Commerce, Predictive Marketing, Kundendienst über soziale Medien, Vertriebswissen, Echtzeit-Kundeninformationen, Produktempfehlungen oder Kooperation. Als Marktführer für Unternehmenssoftware hilft SAP Unternehmen jeder Grösse und Branche, Komplexität zu verringern, neue Möglichkeiten für Innovation und Wachstum zu schaffen und sich im Wettbewerb zu behaupten. Über 300 000 Kunden vertrauen den Anwendungen und Dienstleistungen von SAP.

---

**Dr. Angelika Scheifele**, SAP Hybris, SAP (Schweiz) AG, Business Development Manager,  
angelika.scheifele@sap.com, Telefon +41 58 871 63 28



Schweizer Dialogmarketing Verband

Der SDV versteht sich als moderner Kommunikationsverband und als nachhaltige Interessenvertretung einer zukunftsorientierten Wachstumsbranche. Er bildet das Direktmarketing-Netzwerk für Anbieter und Dienstleister der gesamten Direktmarketing-Branche.

---

**Heinz Schopfer**, SDV Schweizer Dialogmarketing Verband, Verbandsmanager,  
heinz.schopfer@sdv-dialogmarketing.ch, Telefon +41 52 721 61 62



Das Swiss CRM Forum ist die führende Schweizer Community-Plattform für gelebte «Customer Excellence». Die jährlich stattfindende Tagesveranstaltung vermittelt Trends und Perspektiven zu Themen wie Marketing Leadership, Customer Relationship Management (CRM), Customer Experience Management (CEM) sowie Digitale Transformation im Marketing.

---

**Stephan Isenschmid**, Swiss CRM Forum, Geschäftsführer, stephan.isenschmid@swisscrm.ch,  
Telefon +41 44 419 22 01

# Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management

## Mit vier CAS-Kursen zum Masterabschluss

Am Institut für Marketing Management können Sie sich in 12 CAS-Kursen in verschiedenen Bereichen des Marketings weiterbilden. Diese dauern jeweils ein Semester und können berufsbegleitend absolviert werden. Der Unterricht findet in der Regel jeden zweiten Freitag und Samstag statt. Besonders attraktiv: Mit vier CAS-Kursen und dem Verfassen einer Masterarbeit gelangen Sie zum Masterabschluss (MAS) – in Customer Relationship Management, Product Management oder Marketing Management.

### MAS IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Der MAS in Customer Relationship Management besteht aus folgenden CAS-Kursen (Auskunft: Prof. Dr. Frank Hannich, frank.hannich@zhaw.ch):

- CAS Strategisches Marketing
- CAS Innovation, Customer Experience Management & Service Design
- CAS Customer Lifecycle Management & Cross-Channel Management
- CAS Werkzeuge der Kundenorientierung

### MAS IN PRODUCT MANAGEMENT

Der MAS in Product Management besteht aus folgenden CAS-Kursen (Auskunft: Dr. Rainer Fuchs, rainer.fuchs@zhaw.ch):

- CAS Strategisches Marketing
- CAS Innovation, Customer Experience Management & Service Design
- CAS Pricing & Go-to-Market
- CAS Sales & Product Lifecycle Management

### MAS IN MARKETING MANAGEMENT

Der MAS in Marketing Management besteht aus dem CAS Strategisches Marketing und drei weiteren CAS-Kursen, die frei gewählt werden können (Auskunft: Rolf Rellstab, rolf.rellstab@zhaw.ch).

### ZIELPUBLIKUM

Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Entwicklung, Informationstechnologie, Marketing, Service, Vertrieb, die sich in ihrer täglichen Arbeit strategisch oder operativ mit Themen des Marketing auseinandersetzen. Daneben sind auch Quereinsteiger willkommen. Voraussetzung sind in der Regel ein Hochschulabschluss sowie mehrjährige Berufserfahrung. Aufnahmen bei anderweitiger Vorbildung sind «sur dossier» möglich.

### ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Das Studium lebt von Interaktivität. Es wird sehr viel Wert auf das Klassenklima gelegt, das durch Intensivseminare, zahlreiche Gruppenarbeiten und Klassendiskussionen gefördert wird. Die kleine Klassengrösse und die Zusammensetzung der Teilnehmer aus verschiedenen Branchen ermöglichen einen regen Erfahrungsaustausch. Der Grossteil der Ehemaligen hat eine Mitgliedschaft im Alumni-Verein und profitiert von einem dauerhaften Networking.

Weitere Informationen: [www.zhaw.ch/imm/weiterbildung](http://www.zhaw.ch/imm/weiterbildung)

### ÜBERSICHT

CAS Strategisches Marketing	CAS Innovation, Customer Experience Management & Service Design	CAS Customer Lifecycle Management & Cross Channel CRM	CAS Werkzeuge der Kundenorientierung
CAS Pricing & Go-to-Market	CAS Sales & Product Lifecycle Management	CAS Big Data im Marketing	CAS Sport Marketing
CAS Marketing- & Corporate Communications	CAS Digital Marketing	CAS Behavioral Insights for Marketing	CAS Health Care Marketing



## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Institut für Marketing Management  
Stadthausstrasse 14  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

### **Kontakt**

Frank Hannich  
[frank.hannich@zhaw.ch](mailto:frank.hannich@zhaw.ch)  
Telefon +41 58 934 68 65

Digitale Exemplare der Studie:  
[www.zhaw.ch/imm/smls](http://www.zhaw.ch/imm/smls)

Besuchen Sie uns im Internet:  
[www.zhaw.ch/imm](http://www.zhaw.ch/imm)

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)

